

TAMPEREEN YLIOPISTO

Kohti yhteistä tietoa ja sen jakamista

Kollektiivisen asiantuntijuuden kehittyminen ja hyödyntäminen
lastensuojelun avohuollon uudessa tiimissä

Kasvatustieteiden tiedekunta

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma

MINNA NURMINEN

Toukokuu 2018

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

MINNA NURMINEN: Kohti yhteistä tietoa ja sen jakamista. Kollektiivisen asiantuntijuuden kehittyminen ja hyödyntäminen lastensuojelun avohuollon uudessa tiimissä

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, 96 sivua, 8 liitesivua

Toukokuu 2018

Tässä toimintatutkimuksella toteutetussa tutkimuksessa selvitettiin, miten kollektiivista asiantuntijuutta voidaan hyödyntää ja kehittää lastensuojelun avohuoltoon perustetussa uudessa tiimissä. Tutkimuksessa tarkasteltiin sekä koko kaupungin lastensuojelun avohuoltoa että yhden alueen lastensuojelun kahta uutta tiimiä. Uudet tiimit muodostuivat kahden eri työmuodon työntekijöistä ja heidän esimiehistään. Tiimien toiminnan kehittäminen aloitettiin toukokuussa ja ensimmäinen arviointi kehittämisprosessista tehtiin joulukuussa.

Asiantuntijuuden ja osaamisen kollektiivinen hyödyntäminen ja kehittäminen uudessa tiimissä edellyttää, että tiimi pystyy yhteiseen tiedon muodostukseen ja dialogiseen vuorovaikutukseen. Tämän pohjalta keskeisiksi käsitteiksi muodostuivat asiantuntijuuden yksilölliset ja yhteisölliset ulottuvuudet, asiantuntijuuden kehitysvaiheet ja kollektiivinen asiantuntijuus. Asiantuntijuuden lisäksi tarkasteltiin yhteistä tiedon muodostusta vuorovaikutuksen, dialogin ja tiimin muodostumisen kautta.

Kehittämisprosessin aikana toimintaa kehitettiin kolmella tasolla. Ensimmäisen tason muodostivat alueen esimiesten vetämät kehittämispäivät ja tiimikokoukset. Toinen tason käsitti tutkijan vetämät työpajat. Kolmannen taso muodosti palvelukokonaisuuden päällikön johdolla tehty laajempi kehittäminen. Tutkimuksen aineiston muodostivat näillä tasoilla toteutetut kyselyt, ryhmätöiden tuotokset ja havainnoinnit. Moninaisen aineiston yhdistäminen tehtiin käyttäen analysointimenetelmänä kertovan muutosselonteon menetelmää, joka mahdollisti kehittämisprosessin ja tapahtuneen muutoksen kuvaamisen.

Muutokseen vaikutti eniten se, että osa työntekijöistä koki kehittämisen tavoitteen olleen epäselvä koko prosessin ajan. Tämän vuoksi kehittämiseen ei täysin sitouduttu. Sitoutumattomuudesta huolimatta työntekijät osallistuivat hyvin työpajoihin ja niissä käytyihin keskusteluihin, joihin esimiehet olivat järjestäneet kaikille mahdollisuuden osallistua. Keskustelut mahdollistivat oman tehtäväkuvan ja roolin avaamisen toisille sekä tiedon saannin toisten tehtävistä ja roolista suhteessa omaan työhön. Näin päästiin muodostamaan yhteistä ymmärrystä uudessa tiimissä toimimisesta. Esimiesten rooli uudessa tiimissä koettiin epäselväksi ja sen avaaminen tarpeelliseksi. Kehittämisprosessin loppuvaiheessa saatiin tieto yhteisiin toimitiloihin siirtymisestä. Tämän uskottiin tuovan enemmän mahdollisuuksia dialogiin ja yhdessä toimimiseen sekä oman ja tiimin kollektiivisen asiantuntijuuden hyödyntämiseen ja kehittämiseen.

Aineiston pohjalta näyttää siltä, että työpajatyöskentelyn vaikutuksena oli enemmän kollektiivisen asiantuntijuuden kehittämistä estävien tekijöiden esille nostaminen ja suunnitelman luominen seuraavalle kehittämissyklille, kuin osaamisen kehittyminen sinänsä. Tutkimuksen lyhyt aikajakso mahdollisti vain yhden toimintatutkimuksen syklin toteuttamisen. Aikaa olisi tarvittu enemmän esimerkiksi työpajoissa sovittujen asioiden käyttöönottoon arjessa ja niiden toimivuuden arviointiin. Muutosprosessi synnytti tarpeen mallintaa toimintatutkimusta hyödyntävä kehittämisen malli, jossa kaikilla on mahdollisuus osallistua yhteiseen keskusteluun ja kehittämiseen. Tämän kehittämistoiminnan kautta muodostetaan yhteistä tietoa, toimitaan yhdessä, opitaan toinen toisilta ja luodaan uusia toimintatapoja.

Avainsanat: Asiantuntijuus, dialogi, kollektiivinen asiantuntijuus, tiimi, toimintatutkimus, yhteinen tiedon muodostus, kertovan muutosselonteon menetelmä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	ASiantuntijuuden ulottuvuudet	7
2.1	ASiantuntijuus	7
2.2	ASiantuntijuuden kehitysvaiheet	9
2.3	ASiantuntijuuden yksilölliset ulottuvuudet	10
2.4	ASiantuntijuuden yhteisölliset ulottuvuudet	12
2.5	Kollektiivinen asiantuntijuus	13
3	Yhteinen tiedon muodostus	16
3.1	Yhteinen tiedon muodostus	16
3.2	Tiimi tiedon muodostuksessa	21
3.3	Vuorovaikutuksella yhteiseen tietoon	23
3.4	Dialoginen vuorovaikutus	25
4	Tutkimuksen toteuttaminen	28
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä	28
4.2	Metodologiset lähtökohdat	29
4.3	Kommunikatiivinen toimintatutkimus	31
4.4	Tutkimuksen kohderyhmä	35
4.5	Tutkimuksen aineisto	38
4.6	Aineiston analysointi	40
5	Tutkimustulokset	43
5.1	Avauskertomus	43
5.2	Kehittämiproessin konteksti	45
5.3	Episodiin kuvaus	47
5.3.1	<i>Ei havainnoidut episodit</i>	<i>48</i>
5.3.2	<i>Havainnoidut episodit</i>	<i>51</i>
5.3.3	<i>Laajemman kehittämisen episodit</i>	<i>62</i>
5.4	Avainepisodit	67
5.4.1	<i>Kehittämisen tavoitteen epäselvyys</i>	<i>67</i>
5.4.2	<i>Yhteisen fyysisen tilojen puute</i>	<i>68</i>
5.4.3	<i>Yhteisen keskustelun tarve</i>	<i>69</i>
5.4.4	<i>Tehtäväkuvien ja roolien tuntemattomuus</i>	<i>70</i>
5.4.5	<i>Esimiesten roolit</i>	<i>73</i>
5.5	Muutuskertomus	74
6	POHDINTAA	77
6.1	Kollektiivinen asiantuntijuus uudessa tiimissä	77
6.1.1	<i>Tiimi</i>	<i>78</i>
6.1.2	<i>Dialogi</i>	<i>79</i>
6.1.3	<i>Yhteinen tieto</i>	<i>80</i>
6.1.4	<i>Oppiminen</i>	<i>81</i>
6.1.5	<i>Jaettu johtaminen</i>	<i>82</i>
6.2	Tutkimuksen johtopäätökset	84
6.3	Tutkimuksen eettisyys	86
6.4	Tutkimuksen luotettavuus	88
6.5	Jatkokehittäminen	90
	LÄHTEET	92
	LIITTEET	97

1 JOHDANTO

Organisaatioissa toimiminen edellyttää Hakkaraisen, Lallimon ja Toikan (2012) mukaan tämän päivän työelämässä sulautumista toimimaan asiantuntijana erilaisissa yhteisöissä niin organisaation sisällä kuin organisaatioiden välilläkin. Enää ei puhuta oman asiantuntijuuden kehittämisestä vertikaalisesti vaan tarvitaan myös sen horisontaalista kehittämistä, sillä työelämässä toimitaan monissa työryhmissä ja verkostoissa. Tämä edellyttää asiantuntijuusrajojen ylittämistä ja tietoista pyrkimystä tietojen ja oman osaamisen tarkoitukselliseen muuttamiseen. Käynnistyy prosessi, jossa jaetaan yhteinen kehittämisen tai toiminnan kohteena oleva tavoite, toiminta tai reflektion kohteena olevat käytännöt, jossa asiantuntijuus nähdään tiedon hankintana, kulttuuriin osallistumisena ja uuden tiedon luomisena. (Hakkarainen, Lallimo ja Toikka 2012.)

Tutkimuksen idea syntyi suunnittelijan työtehtävieni lomassa, kun organisaatiossamme suunniteltiin kahden eri työmuodon yhteensovittamista matkalla kohti lastensuojelun systeemistä toimintamallia. Uudessa mallissa eri ammattiryhmien asiantuntijuus yhteensovitetään asiakastyön voimavaraksi. Aloite kehittämiselle tuli osittain valtakunnallisesta lastensuojeluun liittyvästä systeemisen mallin kehittämisestä, mutta myös kyseessä olevan organisaation johdosta. (Kirjonen 2007, 118-119). Mielenkiintoani aihetta kohtaan lisäsi se, että edellisen organisaatiomuutoksen yhteydessä osa työntekijöistä koki, ettei heitä kuultu ja ettei heidän sen hetkinen osaaminen ollut heidän mielestään käytössä parhaalla mahdollisella tavalla. Lopullinen päätös gradun tekemiseen aiheesta, syntyi yksikön henkilöstölle suunnatuilla aamukahveilla, jossa osa työntekijöistä nosti esille toiveen työntekijälähtöisestä kehittämisestä ja olemassa olevan osaamisen käyttöön ottamisesta parhaalla mahdollisella tavalla.

Aikuis- ja ammattikasvatuksen asiantuntijuus opintojakson aikana syksyllä 2016 pohdin ajatusta gradun suunnasta aikuiskasvatukseen liittyen, koska työhöni suunnittelijana liittyy työntekijöiden osaamista kehittävien koulutusten ja kehittämisprosessien suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistumista. Aihe syveni toimintatutkimuksen opintojaksolla, joka antoi hyvät eväät lähteä miettimään kehittämisprosessiin osallistuvien työntekijöiden toivetta toisenlaisesta kehittämisestä. Julkisella puolella kehittäminen on hyvin pitkään ollut sitä, että ulkopuolinen konsultti tulee selvittämään mikä on ongelma ja sen jälkeen antaa ohjeet kuinka toimintaa tulisi muuttaa. Kehittäminen on

paljon ollut erilaisten projektien kautta kehittämistä, jonka tavoitteet ja kohteet ovat määrittäneet jossakin muualla, jolloin ei luoteta siihen, että tieto ja osaaminen löytyvät jo organisaatiosta.

Koskimies, Pyhäjoki ja Arnkil (2012) kirjoittivat oppaan hyvien käytäntöjen dialogeista, joiden avulla autetaan yhteisöjä saamaan esiin hiljaista tietoa ja kehittämään yhdessä käytäntöjä, jotka tukevat jokapäiväistä toimintaa. Liikkeelle lähdetään siitä mikä jo toimii, missä ollaan hyviä, kuinka näitä vahvistetaan ja halutaan kehittää yhteisessä prosessissa. Jotta prosessi olisi mahdollista, tulee luoda mahdollisuus kasvokkaiseen kohtaamiseen turvallisessa tilassa erilaisia dialogisia menetelmiä hyödyntäen. Tulevaisuudessa työyhteisöjen kehittämisessä voisi enemmän hyödyntää toimintatutkimuksen kaltaista syklistä prosessia, jonka avulla voidaan päästä pysyvämpiin muutoksiin, joihin kaikki sitoutuvat kokiessaan osallisuutta. (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 7; Jäppinen 2012, 70.)

Suunnitellun kehittämisen taustalla vaikuttaa Juha Sipilän hallituksen Lapsi - ja perhepalveluiden muutosohjelma LAPE, joka on sosiaali- ja terveystalouden sekä maakuntahallinnon kehittämiseen liittyvä hallituksen kärkihanke. Hankkeen aikana kehitetään malleja lasten, nuorten ja perheiden palveluiden asiakaslähtöiseen integrointiin palvelukokonaisuuksiksi maakuntien ja tulevaisuuden kuntien toimintaympäristöön. Kehittämistä tehdään kolmella eri tasolla; matalan kynnyksen, vaativien ja erityistason palveluiden tasolla, johon lastensuojelun avohuolto on alkuvaiheessa määriteltävä kuuluvaksi. LAPE kehittämisen tavoitteena on vahvistaa ja uudistaa lasten, nuorten ja perheiden palveluita vaikuttavimmiksi ja kustannustehokkaimmiksi yhteen sovitetuksi palveluiksi. Kehittämisen periaatteita ovat lapsen oikeudet ja lapsen etu, lapsi- ja perhelähtöisyys, voimavarojen vahvistaminen ja perheiden monimuotoisuus. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016:29.)

Lastensuojelun muutosta tarvitaan, koska lastensuojelun asiakasmäärät ovat suuria ja asiakasprosessit haastavia. Tämä vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen ja lisää työn kuormittavuutta, joka johtaa työntekijöiden vaihtuvuuteen ja siirtymiseen pois lastensuojelun työtehtävistä. Suuret asiakasmäärät lisäävät lastensuojelun kustannuksia sekä lasten ja perheiden kanssa työskentelevien ammattilaisten määrää, joka tuo haasteita yhteistyölle. Jotta asiakasprosessit tukisivat ja auttaisivat lasta ja hänen perhettään, tulee kehittää moniammatillista yhteistyötä ja asiantuntijuutta, jossa kaikilla on yhteinen jaettu tavoite asiakasprosessin eteenpäin viemisestä yhdessä asiakkaan kanssa. Sosiaalityöntekijä on vastuussa asiakasprosessista, jonka johtamiseen tukea ja ohjausta hän saa, kun lastensuojelun sosiaalityö on rakenteiltaan moniammatillisuutta tukevaa. Lapsen ja perheen eri tasoisten palveluiden integrointi heidän tuekseen edellyttää integrointia tukevia rakenteita, yhteistä systeemisen lastensuojelun ja perheterapeuttisen ajattelun ymmärrystä. (Lahtinen ym. 2017, 11; Fagerström 2016, 4.)

Erityisintason palveluiden kehittämisen liittyen syksyn 2016 aikana toimi lastensuojelun moniammatillisen toimintamallin kehittämisen ryhmä, jonka toiminnan tuotoksena syntyi hahmotelma uudentyyppisestä lastensuojelun moniammatillisesta tiimistä. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 3.) Tiimimallin pohjana on Lontoon Hackneyssä luotu systeemisen lastensuojelun malli. Mallissa lastensuojelun tiimi on rakennettu moniammatilliseksi, jossa eri ammattilaisten oman työn teoreettinen pohdinta ja reflektointi sekä tiimin sisäinen dialogi on mahdollista. Näiden avulla vahvistetaan työntekijöiden asiantuntijuutta, osaamista ja kykyä nähdä miten perhekohtaisemmin voitaisiin lähestyä asiakkaita. Tämä edellyttää organisaatiolta tilan antamista työntekijöiden asiantuntijuudelle ja sellaisten keskustelutilojen järjestämistä, joissa erilaisista lähtökohdista tulevilla työntekijöillä on mahdollisuus kohdata jakaakseen tietojaan ja ajatuksiaan. (Fagerström 2016, 13; Leinonen & Heiskanen 2011, 248.)

Tutkimuksen kohteena olevat tiimit, joiden yhteensovittamista tässä kehitetään, ovat moniammatillisia koostuen sosiaalityöntekijöistä ja tehostetun perhetyön työntekijöistä, joita ovat ohjaajat, sairaanhoitajat, perhetyöntekijät, sekä heidän esimiehistään. Nummenmaan (2011) mukaan moniammatillisuus on eri alojen asiantuntijoiden työskentelyä verkostoissa tai työryhmissä, joissa jaetaan osaamista, tietoa ja valtaa ongelman ratkaisemiseksi sekä oman osaamisen lisäämiseksi ja laajentamiseksi. Moniammatillisuus voi olla joko sisäistä omassa organisaatiossa tapahtuvaa yhteistyötä yhteisen tehtävän, tavoitteen tai ongelman ratkaisemiseksi, tai ulkoista eri organisaatioiden asiantuntijoiden yhteistoimintaa. Uudessa tiimimallissa hyödynnetään niin sosiaalityöntekijän, sairaanhoitajan, ohjaajan kuin perhetyöntekijän tietoja ja osaamista yksilöllisen ja ryhmän ammatillisen osaamisen kehittämiseksi yhdessä kehitettyjen käytäntöjen kautta. (Nummenmaan 2011, 178 – 180.)

Kehittämisen prosessin aikana pyritään kehittämään rakenteita niin, että ne tukevat työntekijöiden asiantuntijuuden ja osaamisen hyödyntämistä sekä antavat työntekijöille kokemuksen oman asiantuntijuuden käyttämisen mahdollisuudesta. Kehittämisessä osallistetaan kaikki työntekijät, joita tiimien uudelleen organisointi koskettaa. Tämän mahdollistamiseksi on sovittu järjestettävän työpaikkoja, joissa päästään tutustumaan toinen toisiinsa, luomaan yhteistä ymmärrystä ja tietoa sekä madalletaan eri toimijoiden välisiä hierarkioita kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollistamiseksi.

2 ASIANTUNTIJUUDEN ULOTTUVUUDET

Asiantuntijuus on teoreettista ja käytännöstä saadun kokemuksen kautta tulevaa osaamista, joka kasvaa erilaisten kehitysvaiheiden kautta. Osaamista ja asiantuntijuutta voidaan tarkastella niin yksilön kuin yhteisönkin ulottuvuuksien kautta. Työelämässä tapahtuneet muutokset edellyttävät enemmän yhteistä, jaettava asiantuntijuutta eli kollektiivista asiantuntijuutta, kun yhä useammin työtehtävien suorittaminen tapahtuu moniammatillisissa tiimeissä.

2.1 *Asiantuntijuus*

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on erityistä asiantuntijuutta, sillä jokainen on oman tehtävänsä ja työnkuvansa asiantuntija (Jäppinen 2012, 29). Asiantuntijuuden käsitettä tarkasteltaessa törmätään termeihin osaaminen, professionaalisuus ja ekspertti. Arkikielessä asiantuntijuudella tarkoitetaan hyvää osaamista tai tiettyyn ammattiin vaaditun koulutuksen suorittamista tai kokemuksen kautta saatua tietoa, taitoa ja osaamista. (Lehtinen & Palonen 2011, 25; Eteläpelto 1997, 88). Isoherranen (2012) lähestyy asiantuntijuutta professionaalisen asiantuntijuuden kautta. Professionaalista asiantuntijuutta hän kuvaa tiettyyn tutkintoon perustuvana laillistettuna oikeutena toimia tietyssä tarkkaan määritellyssä tehtävässä, kuten esimerkiksi sosiaalityöntekijän tehtävässä. Professionaalisuus tarkoittaa sitä, että tutkinnon suorittamisen kautta saadaan teoreettista tietoa ja osaamista, jota harjoitellaan käytännön tilanteissa esimerkiksi päätöksiä tehtäessä. (Isoherranen 2012, 59-60.)

Määriteltäessä asiantuntijuutta tieteellisesti nousee esiin poikkeuksellisen hyvä suoriutuminen omalla ammattialalla, oman alan perustietojen hallinta ja kyky vastata syvällisesti ja monipuolisesti omaa alaa koskeviin kysymyksiin. (Lehtinen & Palonen 2011, 25; Eteläpelto 1997, 88). Asiantuntijuus voidaan määritellä poikkeuksellisen hyvänä tai erinomaisena tehtävän suorittamisena tietyllä ammattialalla, joka edellyttää teoreettista tietoa ja pitkän kokemuksen kautta saatua osaamista. Tämän lisäksi asiantuntijan tulee muistaa asioita, tulee kyetä yhdistämään olemassa oleva ja uusi teoreettinen ja kokemuksellinen tieto, tulee osata organisoida ja hyödyntää tietoa niin päätöksen teossa kuin toiminnassa sekä tulee omata laaja tietoperusta ja kyky havainnoida toimintaan vaikuttavia tekijöitä. (Lehtinen & Palonen 2011, 25 – 26.)

Hanssonin (2003) mukaan osaaminen muodostuu käytännön osaamisesta, joka tarkoittaa sitä, että työntekijällä on kyky suoriutua hänelle annetuista tehtävistä. Käytännön osaamisen lisäksi työntekijä tarvitsee vuorovaikutus- ja ihmissuhdeosaamista, jonka avulla tehtävästä on mahdollista suoriutua. Asiantuntijuus tulee näkyväksi vasta, kun työntekijä erilaisissa käytännön tilanteissa osaa käyttää asiantuntijatietoaan tilanteen ratkaisemiseksi. Tämä edellyttää työntekijältä kykyä havaita milloin ja missä tiettyjä tehtäviä on tarkoituksenmukaista suorittaa. Hakkaraisen ja Paavolan (2006) mukaan asiantuntijan tunnistaa siitä, että hänellä on muita enemmän tietoa, jonka avulla hän pystyy erottamaan olennaisen epäolennaisesta toimiakseen tarkoituksenmukaisesti käsillä olevassa tilanteessa. Asiantuntija löytää tilanteen ratkaisemisen kannalta parhaat mahdolliset toimintavaihtoehdot, kun hän olemassa olevan tiedon ja osaamisen avulla pystyy luomaan tilanteesta kokonaisvaltaisemman kuvan. (emt. 216)

Toimintavaihtoehtojen löytäminen ja kokonaisvaltaisen kuvan muodostaminen tilanteesta edellyttää teoreettisen ja käytännöllisen tiedon yhdistämistä. Tynjälän (2008) mukaan asiantuntijatyössä työskenteleviltä odotetaan kykyä tieteelliseen ajatteluun sekä sosiaalisia että verkostoitumisen taitoja, joista suurin osa koetaan opittavat työssä vasta koulusta valmistumisen jälkeen. Tynjälä on luonut asiantuntijuuden komponentit Bereiterin (2002) ajattelun pohjalta, jotka ovat teoreettinen ja käsitteellinen tieto (faktuaalinen ja käsitteellinen tieto), käytännöllinen tai kokemuksellinen tieto (proseduraalinen ja äänetön tieto), toiminnan säätelyä koskeva tieto ja itsesäätelytieto (reflektiivinen tieto) sekä sosiokulttuuriset tiedot, joita lähestytään konstruktivistisen oppimiskäsityksen kautta. Oppimiskäsitykseen liittyy dialogisuus, reflektiivisyys, oppija aktiivisena toimijana, itseohjautuvuus, yhteistoiminnallisuus, elinikäinen oppiminen, kokemuksellisuus, tekemällä oppiminen, ratkaisukeskeisyys ja tutkiva oppiminen sekä teorian ja käytännön tasapaino. (Tynjälä 2008, 125; Bereiter 2002, 239-240.)

Teoreettisen ja käsitteellisen tiedon katsotaan tulevan formaalin eli muodollisen koulutuksen kautta, jota arkikielessä kutsutaan helposti kirjoiksi ja luennoiksi kuvattavaksi kirjatiedoksi. Asiantuntija hallitsee opiskelemansa alan faktatiedot, vakiintuneen tietoperustan, käsitteellisen ja teoreettisen tiedon sekä abstraktintiedon. Toinen asiantuntijuuden komponentti on käytännöllinen ja kokemuksellinen tieto, joka muodostuu toimimalla kyseisen alan käytännön tilanteissa ja niistä saatujen kokemusten kautta, jolloin tieto on hankalasti kirjalliseen muotoon kuvattavissa olevaa. Käytännöllinen tieto on usein tilanne- ja kontekstisidonnaista. Sen käyttöönotto tilanteissa tapahtuu usein intuition kautta, kun asiantuntijan ei asian ratkaisemiseksi tarvitse miettiä teorioita vaan kokemuksen kautta hän tietää kuinka tilanteessa tulee toimia. Itsesäätely on kolmas komponentti, joka tarkoittaa asiantuntijan metakognitiivisia ja reflektiivisiä tietoja ja taitoja, joiden kautta yksilö voi tunnistaa

omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Neljäs elementti on sosiokulttuurinen tieto, johon voi päästä käsiiksi vain toimimalla työyhteisössä. Sosiokulttuurinen tieto on tietoa, joka sisältyy työhön liittyviin välineisiin, kirjoittamattomiin työyhteisön sääntöihin ja toimintatapoihin sekä toimintakulttuuriin. (Tynjälä 2008, 126; Tynjälä 2005, 171; Tynjälä 2010, 83; Eteläpelto 1997;98-99; Bereiter 2002, 239-240.)

2.2 Asiantuntijuuden kehitysvaiheet

Asiantuntijaksi ei synnytä vaan jokainen kulkee polun noviisista asiantuntijaksi tiettyjen kehitysvaiheiden kautta. Kehittyminen on prosessi, joka edellyttää vuorovaikutusta ja sosiaalistumista toimintaympäristöön, (Tynjälä 2010, 84 – 85) jossa osallistutaan kokeneempien työntekijöiden kanssa käytännön tilanteiden ratkaisemiseen (Hakkarainen & Paavola 2006, 236). Asiantuntijuuden määrittelyssä ja tutkimuksessa on pitkään katsottu asiantuntijuutta yksilön ja hänen vastuunsa sekä oppimisen kautta. Pikkuhiljaa on kuitenkin käännytty tarkastelemaan asiantuntijuutta yhteisöllisestä ja jaetusta näkökulmasta, koska toimintaympäristöllä, jossa asiantuntijat toimivat on merkitystä asiantuntijuuden kehittämisessä. Voidakseen kehittää omaa asiantuntijuuttaan, tulee työntekijän saada palautetta suorituksestaan, tukea ja ohjausta työtehtävien suorittamiseen sekä mahdollisuus käyttää omaa asiantuntijuuttaan riittävän haasteellisissa tehtävissä. (Lehtinen & Palonen 2011, 36.) Asiantuntijana kehittyminen ei ole mahdollista pelkän teorian tiedon ja kokemuksen pohjalta vaan tarvitaan myös kykyä reflektoida omia suorituksia ja kykyä käydä muiden kanssa dialogia erilaisista näkökulmista, toimintatavoista, arvoista ja tunteista, jotka vaikuttavat päätöksen tekoon ja toimintaan. Tämä edellyttää sosiaalisia taitoja. (Isoherranen 2012, 63.)

Pekka A. Kosonen (2005, 46) on kuvannut asiantuntijuuden kehitysvaiheet, joiden kautta on mahdollisuus ymmärtää erilaisia asiantuntijuuksia. Kehityksen kuvaamisen pohjana Kososella on Dreyfus ja Dreyfusin (1986) luoma kehitysvaiheiden malli. Valmistuttuaan oppilaitoksesta ja aloittaessaan työtä on henkilö asiantuntijuudessaan noviisi/aloittelija, jolla ei ole vielä kokemusta työtehtävistä eikä siitä, kuinka tilanteissa tulee toimia. Tämän vuoksi hän on riippuvainen jo pidempään työssä olleista kollegoistaan ja muista asiantuntijoista. Kun työkokemusta tulee lisää alkaa noviisista tulla edistynyt aloittelija, jolla on jo orastavaa omaa otetta tilanteiden ratkaisemiseen, vaikka ratkaisuissa vielä painottuu vahvasti teorian pohjalta rutiininomaisesti toimiminen. Seuraavassa vaiheessa voidaan puhua työn osaajasta, jolla alkaa olla kokemusta erilaisista tilanteista, joissa hän osaa jo toimia ottaen vastuuta asioiden ratkaisemisesta hyödyntäen intuitiota. Asiantuntijaksi kehittymisen seuraavassa vaiheessa työntekijä on taitava osaaja, jolla on laaja varasto toimintamalleja, joita hän pystyy käyttämään joustavasti tilanteen mukaan. Hänellä on itsenäistä oivaltamisen taitoa ja

vastuun ottamista. Asiantuntijaksi voidaan kutsua työntekijää, joka ottaa itsenäistä vastuuta tilanteiden ratkaisemisesta. Ratkaisujen tekemiseen hänellä on laaja kokemusten ja tietojen varasto, jonka pohjalta hän jäsentyneesti pystyy harkitsemaan erilaisten vaihtoehtojen käyttämistä sekä niiden vaikutusta tilanteen ratkaisemiseksi. (Kosonen 2005, 46.)

Hakkarainen ja Paavola (2006) ovat lähestyneet edellä kuvattua asiantuntijuuden kehittymistä noviisista ekspertiksi asteittain syvenevän ongelmanratkaisun kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että noviisi harjoittelee uuden tiedon käyttöä usein yrityksen ja erehdyksen kautta, kun hänellä ei ole vielä tietoa eikä kokemusta erilaisista tilanteista ja niiden vaatimista ratkaisuista. Kokemuksen ja tiedon karttumisen myötä toiminnot automatisoituvat ja toimiminen samankaltaisissa tilanteissa helpottuu. Joustavan tietämyksen automatisoitumisen myötä perusongelman ratkaisut muuttuvat kristallisoituneeksi ja rutiininomaiseksi tietämykseksi. Näin vapautuu asiantuntijan kapasiteettia käsitellä ongelmakenttää laajemmin, huomioiden siihen vaikuttavia tekijöitä. Kun asiantuntijuus on kehittynyt expertin tasolle, on asiantuntijalla kristallisoitunutta tietämystä. Hän hallitsee omaan työhönsä liittyvän teoreettisen osaamisen lisäksi työhön liittyvän kulttuurisen tietämyksen, menetelmät, periaatteet ja käytännöt. Pääseminen tälle tasolle edellyttää älyllistä sopeutumista, joka auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia ja luomaan automatisoituneita toimintamalleja ja uutta tietoa. (emt. 218 – 220.)

Asiantuntijaksi kehittyminen on prosessi, jonka aikana harjoitellaan omaksumaan työhön liittyvää kulttuuritietämystä ja sosiaalisia käytänteitä. Kun nämä on opittu, on mahdollista kyseenalaistaa perinteitä ja luoda uutta tietoa sekä toimintatapoja. Asiantuntijuuden kehittyminen on oppimisprosessi, joka on myös asteittaan syvenevän osallistumisen prosessi, jonka aikana sosiaalistutaan, omaksutaan asiantuntijoiden hiljaista tietoa sekä opitaan työyhteisön toimintaa ja vuorovaikutusta. Tämä edellyttää vastavuoroista suhdetta kokeneempien työntekijöiden kanssa, jotka auttavat noviisia rakentamaan omaa ammatillista identiteettiään. (emt. 235.) Hakkaraisen ja Paavolan (2006) ajatuksen taustalla on Wengerin (1998) malli, jossa oppiminen nähdään kuulumisena yhteisöön, ammatillisen identiteetin kehittymisenä, kokemusten ja toiminnan kautta oppimisena. Keskeisenä oppimisen paikkana ovat käytännönyhteisöt, joissa yhteisössä toimivat yhdessä mahdollistavat oman ja toisten asiantuntijuuden kehittymisen. Asiantuntijuuteen kehittyminen tarkoittaa sitä, että noviisi liittyy osaksi asiantuntijayhteisöä. (Wenger 1998, 4 – 5; Lehtinen & Palonen 2005, 156-157.)

2.3 Asiantuntijuuden yksilölliset ulottuvuudet

Asiantuntijuuden kehittyminen on yksilöllinen prosessi, jonka pohjan muodostaa formaalin koulutuksen kautta saatu teoreettinen tieto, jonka avulla lähdetään hankkimaan käytännöllistä tietoa

toimimalla käytännön yhteisöissä. Käytännön läheinen tieto perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen, joka on saatu käytännön ongelmatilanteita ratkaistaessa. Nämä tilanteet ja kokemukset perustuvat metakognitiivisiin prosesseihin, joissa henkilö on tietoinen oman toiminnan ohjauksesta ja valvonnasta. Itsesäätelyn kautta hän reflektoi ja arvioi omaa toimintaansa ja sen vaikutuksia siirtäköseen kokemuksen kautta jalostuneen tiedon osaksi omaa asiantuntijuuttaan. (Eteläpelto 1997, 98-99; Tynjälä 2005, 171 – 172.)

Asiantuntijuus edellyttää, että yksilö on jatkuvassa ongelmanratkaisuprosessissa, jossa hän määrittelee uudelleen omaa tehtävänsä ja toimintaansa ratkaisun löytämiseksi. Kun ongelmaan on löytynyt ratkaisu, asettaa hän uuden ongelman, jota alkaa ratkaisemaan. Asiantuntija kehittää jatkuvasti toimintaansa toimimalla oman osaamisensa ylärajoilla. Jotta asiantuntijuus voi kehittyä, tulee ylittää näitä rajoja samalla oppien uutta ja kasvattaen omaa asiantuntemustaan esimerkiksi työstään. Jos henkilö suorittaa rutiininomaisesti teoreettisen tiedon ja kokemuksen kautta saatua tietoa, mutta ei reflektoi omaa toimintaansa ja sen vaikutuksia, ei asiantuntijuus kehity, vaikka on pitkä työkokemus. Asiantuntijuus on prosessi, joka on hyvin lähellä konstruktivistista oppimisen prosessia. (Tynjälä 2005, 160 – 161; Hakkarainen & Paavola 2006.)

Tynjälä (2005) kuvaa konstruktivistista oppimista oppijan aktiivisena kognitiivisena ja sosiaalisena toimintana, prosessina, jossa oppija työyhteisössä toimiessaan peilaa uutta informaatiota aikaisemman tietonsa, kokemuksensa, käsitysten ja uskomusten kautta omaksi maailmankuvakseen ja asiantuntijuudekseen. Asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää oman oppimisprosessin suunnittelua oman toiminnan reflektoinnin kautta, johon liittyy oman oppimisen seuraaminen, kehittäminen ja tarkkailu. Tämä edellyttää vuorovaikutuksellista osallistumista työhön liittyviin verkostoihin sekä kehittämisprojekteihin, joiden kollektiivinen ja yhteisöllinen luonne ovat keskeisiä uuden osaamisen kehittämisessä. (Trapp 2013, 74 – 75.)

Lehtinen ja Palonen (2011, 26) kirjoittavat, että

*” Useat havainnot liittyvät asiantuntijoiden muistitoimintoihin, rikkaaseen tietopere-
rustaan, tiedon organisoimiseen, tiedon ja käytännön yhdistämiseen, havainto- ja
päätöksentekoprosessien suhteeseen sekä mahdollisuuteen ja taitoon käyttää tieto-
lähteitä ja hajautettuja sosiaalisia resursseja ”.*

Tässä kiteytyy tämän tutkimuksen kannalta keskeiset asiantuntijuuden elementit, jotka ovat myös merkittäviä lastensuojeluprosessissa. Näiden elementtien tunnistaminen ja tietoiseksi tekeminen mahdollistavat yhteisen tiedon muodostumisen asiakasprosessissa, jossa asiantuntijoina ovat niin sosiaalialan ammattilaiset kuin asiakkaat ja heidän läheisensä. Tässä prosessissa osa on noviiseja ja osa ekspertejä, jotka auttavat noviiseja kehittymään eksperteiksi.

Asiantuntijuutta ei nähdä enää pelkästään yksilön kautta, koska nykyinen työelämä vaatii laajaa erityisosaamista, jonka saavuttamiseen yksittäinen työntekijä ei enää kykene. Tämä edellyttää moniammatillisissa työryhmissä työskentelyä ja asiantuntijuuden näkemistä kollektiivisena ja jaettuna asiantuntijuutena. Sosiaalialan työntekijöiden, erityisesti sosiaalityöntekijöiden jatkuva vaihtuvuus haastaa asiantuntijuuden kehittymisen sekä tekee tiedon ja osaamisen jakamisen entistä merkityksellisemmäksi. Näin ollen asiantuntijuutta tulee tarkastella myös yhteisöllisestä näkökulmasta.

2.4 Asiantuntijuuden yhteisölliset ulottuvuudet

Asiantuntijuuden ja oppimisen tutkimisessa Eteläpellon ja Tynjälän (2005) mukaan ollaan aikaisempaa enemmän kiinnostuneita työyhteisöissä, asiantuntijaverkostoissa, yhteisöissä ja ryhmissä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta ja sen sosiaalisesta vaikutuksesta oppimiseen. Yksittäiset asiantuntijat toimivat sosiaalisissa yhteisöissä, joissa heidät nähdään osana yhteisö ja siinä toimivina yksilöinä (emt., 9-10). Asiantuntijuus on yksilön osaamisen lisäksi monen asiantuntijan yhteistyötä itsenäisen ja autonomisen toiminnan rinnalla, koska toimintaympäristöt ja työ muuttuvat yhä monimutkaisemmiksi ja vaikeammin hallittaviksi. Selvitäkseen näissä muuttuvissa toimintaympäristöissä tulee työntekijällä olla vuorovaikutustaitoja, tiedon jakamisen kykyä, suhteuttamisen taitoa, luottamusta niin itseen kuin muihinkin sekä avoimuutta ja herkkyyttä ymmärtää mistä asiantuntijatyössä on kyse. (Koivunen 2005, 32.)

Asiantuntijuus on yhteisön sisältä nousevaa ja jatkuvasti muuttuvaa yhteisön jäsenten ja ryhmän tietojen ja taitojen hyödyntämistä, sille annetun tehtävän suorittamiseksi ja oman toiminnan kehittämiseksi. Yhteisön näkökulmasta on merkittävää, kuinka tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavaa asiantuntijuutta jaetaan ja miten se jakautuu. Tämä edellyttää tilanneherkkyyttä sekä rajojen ylittämistä hyödyntäen yhteistä reflektiota. Jotta tiimissä oleva asiantuntijuus saadaan käyttöön tilanteen ja tarpeen niin vaatiessa, tulee tiimissä olla käsitys siitä, millaista asiantuntijuutta ryhmässä on ja millaista asiantuntijuutta vielä tarvitaan. Näin varmistetaan asiantuntijuuden saatavuus ja käyttöönotto silloin kun tiimi ja/tai sen jäsen sitä tarvitsee. Vastuu asiantuntijuuden jakamisesta kuuluu kaikille työntekijöille ja tätä kautta asiantuntijuuden omaehtoinen jakautuminen mahdollistuu. Pelkkä asiantuntijuuden jakaminen ja jakautuminen eivät riitä, tarvitaan myös jaetun tiedon ymmärtämistä, joka vaatii yhteistä vuorovaikutusta, aikaa, tilaa sekä kohtaamisia. (Jäppinen 2012, 67-70.)

Kohtaamisten kautta muodostuu käsitys myös siitä, millaista osaamista ja tietoa yhteisössä kenelläkin on. Työntekijä tietää näin kenen puoleen voi kääntyä neuvojen saamiseksi, mikäli oma osaaminen ja tieto eivät riitä tilanteen ratkaisemiseksi. Näin voidaan jouhevasti delegoida tehtäviä ja koordinoita työtä parhaan mahdollisen lopputuloksen saamiseksi olemassa olevilla resursseilla.

Kun osaaminen ja tieto kohdentuu oikein, voi työntekijä hyödyntää osaamistaan ja kiinnostustaan parhaalla mahdollisella tavalla. Näin työyhteisössä voidaan jakaa osaamista ja mahdollistaa kollektiivisen tiedon muodostuminen ja kehittyminen kohti kollektiivista asiantuntijuutta. Kollektiivinen asiantuntijuus mahdollistaa työntekijälle tai työyhteisölle annetusta tehtävästä suoriutumisen, kun on mahdollista saada ja käyttää kaikkien työyhteisön jäsenten osaamista. (Hakkarainen ja Paavola 2006, 237.)

2.5 Kollektiivinen asiantuntijuus

Kollektiivisen asiantuntijuuden määrittelyssä Koivunen (2005) ja Hansson (2003) lähtevät siitä ajatuksesta, että asiantuntijuus muodostuu käytännön ammattiosaamisesta ja vuorovaikutustaidoista, jotka konkretisoituvat työntekijän kyvyssä toimia erilaisissa tilanteissa omaa osaamistaan käyttäen. Määrittelyn taustalla on ajatus kollektiivisesta osaamisesta, jossa oikein toimiminen erilaisissa tilanteissa muodostuu käytännön osaamisesta ja vuorovaikutuksessa olemisen kautta. Jotta toiminnan kohteena olevat tehtävät saadaan ratkaisua, tulee työntekijöiden olla vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden kanssa ja havaita missä ja milloin kyseistä tehtävää kannattaa yrittää suorittaa (Koivunen 2005, 33-34; Hansson 2003).

Kehitettävän tiimitoiminnan näen kollektiivisena asiantuntijuutena, jossa asiantuntijuus on tiedon hankintaa, kulttuuriin osallistumista ja uuden tiedon luomista. Kollektiivisessa asiantuntijuudessa pyritään luomaan yhteistä uutta tietoa, jonka rakentuminen perustuu käytännönyhteisöissä tapahtuvan toimimisen ja yhteisöjen toimintaan osallistumisen kautta (Hakkarainen ym. 2012, 246; Wenger 1998). Uutta tietoa rakennetaan tiedon hankinnan kautta pyrkien löytämään hyvinkin sekasortoiseen tilanteeseen kristallisoitunutta tietoa, josta muokkautuu toiminnan uudet rutiinit. Muodostuneet rutiinit vapauttavat energiaa taas uuden tiedon rakentamiseen ja tilanteen ratkaisemiseen. Kristallisoituneen tiedon ja rutiiniksi muuttuneiden toimintojen syntyminen edellyttää osallistumista asiantuntijakulttuuriin, jonka kautta pikkuhiljaa sisäistetään esimerkiksi työpaikan toimintakulttuuri sekä sen arvot, normit, toimintatavat ja käytännöt. Asiantuntijuus siis kehittyy sosiaalisiin yhteisöihin osallistumisen ja toimimisen kautta. (Hakkarainen ym. 2012, 246 – 248.)

Kollektiivisen asiantuntijuuden muodostuminen edellyttää luottamusta ja avointa vuorovaikutusta, jonka esteinä voivat olla organisaation hierarkiat, valta-asetelmat, organisaatiokulttuuri, ammattiroolien tuntemattomuus, ammattiterminologia, emotiot, yksilölliset intressit, kiire, kilpailu ja yhteisten tilojen puute. Näiden esteiden poistamiseksi voidaan luoda uudenlaisia rakenteita ja hallintoa, kehittää johtamista ja toisten osaamisen tuntemista sekä reflektoida niin asiakasprosesseja

kuin omaa toimintaa ja osaamista. Kun työntekijät tuntevat hyvin toinen toisensa ja toistensa osaamisen, on helpompi lähestyä haastavissa tilanteissa työntekijää, jonka osaamista kokee tarvitsevänsä tilanteen ratkaisemiseksi. Kollektiivisen asiantuntijuuden kehittämistä tulee tehdä niin organisaation sisällä, organisaatioiden välillä ja organisaatioiden ohitse. (Parviainen 2006, 168 – 173.)

Kollektiivinen asiantuntijuus on Koivusen (2005) mukaan jatkuvassa liikkeessä oleva prosessi, jossa toimitaan erilaisissa tilanteissa muiden kanssa. Kollektiivisen asiantuntijuuden syntyminen edellyttää, että yhteisö yhteistoiminnallisesti luo rutiineja, jotka auttavat käytännön toimissa. Yhteistoiminnan lisäksi tulee jokaisella työntekijällä olla mahdollisuus itsenäiseen toimintaa yhdessä neuvotelluissa raameissa. Kolmas kollektiivisen asiantuntijuuden toteutumisen edellytys on se, että työyhteisössä on osaamista ja valmiutta tiedon jakamiseen muille työyhteisössä toimiville ilman pelkoa ideoiden varastamisesta tai väärinkäytämisestä. Jotta tiedon vastavuoroinen vaihtaminen on työyhteisössä mahdollista, tulee ilmapiiriin olla avoin ja luottamuksellinen. Kun ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen, voidaan tietoa jakaa kertomalla tarinoita niin onnistumisista kuin epäonnistumisista ilman häpeää. Tarinoiden kerronta mahdollistuu, kun on luotu kohtaamisen ja yhdessä olemisen käytäntöjä, kuten yhteiset toimitilat ja säännölliset tapaamiset/kokoukset. Kollektiivinen asiantuntijuus toteutuu ja kukoistaa parhaiten hyvin väljissä toimintarakenteissa, joissa on mahdollista helposti ylittää organisaation ja professioiden rajat, huomioiden kuitenkin lain edellyttämät toimintarajat. (Koivunen 2005, 42 – 44.)

Hakkaraisen ja Paavolan (2006) mukaan kollektiivisen asiantuntijuuden toteutumisen voi estää eri asiantuntijoiden välillä olevat näkymättömät raja-aidat, joiden myötä eri puolilla aita olevien on vaikea ymmärtää toistensa kieltä ja toimintatapoja. Tämä voidaan estää yhteisillä fyysisillä tiloilla ja säännöllisillä palavereilla, joissa eri asiantuntijoilla on mahdollisuus olla säännöllisesti vuorovaihtuksessa keskenään. Raja-aidan voi muodostaa myös se, että yhteisessä tiimissä toimivilla asiantuntijoilla on erilaiset työhistoriat, koulutukset, toimintakulttuurit ja sosiaalinen kieli, jolloin on haastavampaa ymmärtää asiaan liittyviä erilaisia mielipiteitä ja ratkaisuvaihtoehtoja. Ymmärrystä voidaan lisätä vain yhteisellä toiminnalla, jonka kautta tutustutaan toinen toisten rooleihin ja toimintaan samalla kun kerrotaan omasta roolista ja työnkuvasta. Kollektiivisen asiantuntijuuden kehittämisen voi estää myös se, että osaaminen keskittyy vain harvoille työntekijöille. (Hakkarainen & Paavola 2006, 244 – 246.) Tutkimuksen kohteena olevissa tiimeissä tämä voi olla riskinä silloin, kun työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja sen seurauksena kokeneempia työntekijöitä on vähän. Keskittymiseen voi syynä myös olla työntekijöiden oma halukkuus ottaa vastaan haastavia tehtäviä ja sitä kautta kehittää omaa asiantuntijuuttaan (Hakkarainen & Paavola 2006, 247).

Haasteina kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymiselle Hakkarainen ja Paavola (2006) näkevät myös haluttomuuden jakaa omaa osaamista ja tietoa, johon syynä voi olla pelko oman aseman

menettämisestä ja mahdollisten epäonnistumisten esille tulemisesta. Jotta jakaminen on mahdollista, on annettava aikaa yhteisen toimintakulttuurin rakentamiselle, jossa kaikilla on mahdollisuus olla aktiivisia toimijoita ja tiedon jakajia. Hyvin yhteen hiileen puhaltava tiimi, jossa jaetaan kollektiivisesti tietoa, voi myös kohdata pakonomaisen tarpeen löytää aina yhteinen konsensus. Tämä voi johtaa asioiden valikoivaan käsittelyyn ja rajattujen ratkaisujen käyttämiseen eri vaihtoehtojen pohtimisen sijaan. Näkökulman kapeutumista voidaan ehkäistä sillä, että tietoisesti otetaan käsittelyyn haastavatkin asiat ja yhdessä reflektoiden yritetään löytää uudenlaisia ratkaisuja ja toimintatapoja, joita voidaan kokeilla käytännössä ja arvioida sen jälkeen arvioida niiden toimivuutta. Samaan tapaan yhteinen jaettu kollektiivinen asiantuntijuus on neuvottelun tuloksena syntyvää ja vaatii jatkuvaa arviointia, jotta ei synny valtapeliä siitä kenen asiantuntijuus on oikeaa ja kenen ei. (Hakkarainen ja Paavola 2006, 248 – 252.) Tämä voidaan ehkäistä sillä, että tunnetaan toinen toisten työnkuvat ja asiakasprosessiin liittyvät roolit, jotka määräytyvät esimerkiksi laista. Lain mukaan vain sosiaalityöntekijä voi tehdä lastensuojelun prosessiin liittyviä hallinnollisia päätöksiä, joiden tekemisen tueksi hän kerää tarvittavan tiedon muilta asiantuntijoilta.

3 YHTEINEN TIEDON MUODOSTUS

Kollektiivisen asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää yhteisen tiedon muodostamista, jota tutkimuksen kohteena olevien tiimien toiminta asiakasprosessin näkökulmasta myös vaatii. Asiakkaan tilanteen ratkaisuvaihtoehtojen ja päätösten tekemisen pohjaksi tarvitaan monialaista tietoa, niin asiantuntijoilta kuin asiakkaalta, tilanteesta ja systeemistä, jossa asiakas toimii ja elää. Voidakseen muodostaa kokonaiskuvaa, pitää asiantuntijoiden pystyä toimimaan ryhmässä ja käymään dialogista keskustelua keskenään, jossa luodaan ja jaetaan kollektiivisesti tietoa ja asiantuntijuutta.

3.1 *Yhteinen tiedon muodostus*

Kollektiivisen asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää kollektiivista tiedon muodostusta. Parviaisen (2006) mukaan organisaation ja yksilön asiantuntijuuden kehittyminen on sekä organisaation ja yksilön etu, koska se laajentaa osaamista ja mahdollistaa kristallisoituneen tietämyksen muodostumisen, joka helpottaa työntekijän toimintaa automatisoituneiden toimintatapojen myötä. Tutkimuksen kohteena olevissa tiimeissä kohdataan hyvin monimutkaisia asiakastilanteita, joiden ratkaiseminen edellyttää useiden ammattilaisten asiantuntijuutta ja yhteistoimintaa niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Yhdessä toimimisen lähtökohtana voi olla tiedon levittämisen, integroimisen ja jakamisen sekä konsultoinnin, verkostoitumisen, yhteistyön ja yhteistoiminnan tarve käsiteltävänä olevan tilanteen ratkaisemiseksi. Tämä edellyttää rohkeutta ylittää asiantuntijuuden rajoja, jolloin yhteinen tiedon muodostuminen on mahdollista ja syntyy kaikkien näkökulmasta jotakin uutta tietoa tai toimintatapoja. (Parviainen 2006, 156– 160.)

Kollektiivinen tiedon muodostaminen on tavoitteellista ja tietoista toimintaa, jonka tuloksena löydetään yhdessä ratkaisu käsiteltävänä olevaan asiaan. Tiimillä on yhteinen ongelma, jonka ratkaiseminen ei onnistu pelkästään yksittäisen työntekijän tiedon pohjalta. Yhteinen ratkaisu ei synny vain pelkällä jutustelulla. Yhteisen tavoitteen lisäksi tulee kaikilla keskusteluun osallistuvilla olla motivaatio ratkaisun löytämiseen. Tämä on helpompaa, jos keskustelijoilla on jonkinlainen yhteinen jaettu tietopohja. Keskusteluprosessissa muodostuva tieto voi olla, joko teoreettista tai käytännöllistä sekä uusia rutiineja ja toimintatapoja luovaa. Uusia toimintatapoja tarvitaan, kun olemassa olevan tiedon ja osaamisen avulla ei voida ratkaista esille noussutta tilannetta. Näissä tilanteissa työntekijä

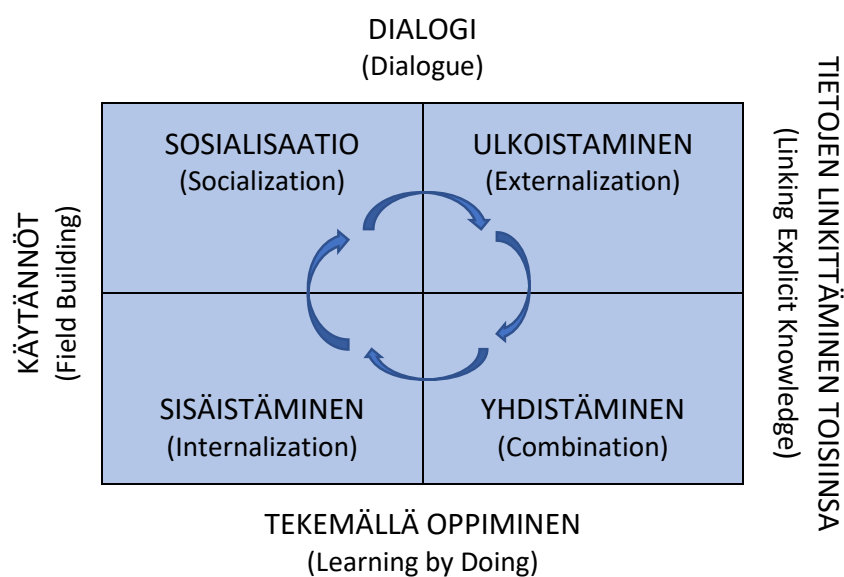
yrittää löytää ne asiantuntijat, joiden avulla ratkaisu on mahdollista löytää. Työntekijöillä tulee olla ymmärrys toisten tietopohjasta, tietoa muiden osaamisesta, kykyä integroida oma ja toisten tieto yhdeksi kokonaisuudeksi sekä mahdollisuus toimia yhdessä. Jotta tämä olisi mahdollista, työntekijän tulee olla tietoinen omasta tietopohjastaan, toimintatavoistaan ja osaamisestaan. Tämä edellyttää itsereflektiota siitä, mitä tiedän ja osaan sekä kuinka voin auttaa tiimiä muodostamaan yhteistä tietoa käsiteltävästä asiasta. (Parviainen 2006, 165 – 167; 176-177.)

Yhteistä tiedon muodostusta voidaan lähestyä Johnsonin ja Johnsonin (1987) yhteistoiminnallisen oppimisen näkökulmasta, jossa oppimisen keskeiset elementit ovat positiivinen keskinäinen riippuvuus, kasvokkainen vuorovaikutus, yksilöllinen vastuu sekä ihmissuhde- ja pienryhmätyöskentelytaidot. Yhteistoiminnallisessa oppimisessa kaikki ryhmän jäsenet ovat riippuvaisia omasta ja toistensa toiminnasta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Oppimisen prosessia seurataan ja siinä etenemisestä annetaan toinen toisille palautetta, jotta tiedetään, kuka mahdollisesti tarvitsee apua omassa prosessissaan. Yhteistoiminnassa johtajuus on jaettua ja kaikilla on vastuu toiminnan eteenpäin viemisestä. Jotta yhteistoiminnallinen oppiminen on mahdollista, tulee kaikilla tiimin jäsenillä olla ihmissuhde- ja ryhmätyötaitoja sekä toinen toisten kunnioitusta ja kykyä konfliktien ratkaisuun. (Johnson & Johnson 1987, 12 – 14.)

Yhteistoiminnallinen oppiminen nähdään aktiivisena tiedon luomisen prosessina, jossa opitaan omista ja muiden kokemuksista refleктоimalla omaa toimintaa ja ajattelua. Syntyy Kolbin (1984) kuvaama kokemuksellisen oppimisen prosessi, jonka lähtökohtana on oppijan omat kokemukset. Kokemuksia reflektoidaan ja käsitteellistetään ennen aktiivista uuden tiedon käytäntöön vientiä. Jotta kokemukset voidaan käsitteellistää, tulee ymmärtää missä määrin oppiminen on tiedostamatonta ja missä määrin tietoista käsitteiden ymmärtämistä. Kokemusten muuntaminen tiedoksi on aktiivista toimintaa ja pohdintaa, joka luo uusia merkityksiä aiemmin epäselviksi jääneille asioilla. Pohdinta on reflektiota, jatkuvaa itsearviointia liittyen omiin käsityksiin, uskomuksiin, taitoihin ja taitoihin. Arvot, jotka ohjaavat yhteistoiminnallista oppimista ovat työntekijöiden tasaver-taisuus ja kaikkien osallisuus ryhmän toimintaan, toisten kunnioittaminen ja auttaminen sekä toisten työntekijöiden näkeminen yhteistyökumppaneina. Tavoitteena on ammattilaiset, jotka hallitsevat yhdessä työskentelyn taidot ja toisten arvostamisen heidän tiedollisesta, sosiaalisesta tai kansallisesta taustastaan riippumatta. (Sarala & Sarala 2003, 138- 139; Kolb 1984, 40 – 43; Varto 2005,73.)

Yhteistoiminnan avulla yritetään tuoda näkyväksi tiimissä oleva tieto ja luoda Nonaka ja Takeuchi (1995) yhteisen tiedon luomisen prosessin kaltaisesti uusia yhteisiä toimintatapoja, joissa kaikkien osaaminen on käytössä. Nonakan ja Takeuchin (emt.) tiedon luomisen kehäajatuksessa on keskeistä hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon yhdistyminen. Kehä lähtee liikkeelle siitä, että on toi-

minta, jota joku tiimistä haluaa muuttaa. Ensimmäisessä vaiheessa hän käy asiasta dialogia esimiehensä kanssa (sosialisaatio). Seuraavassa vaiheessa asia otetaan yhteiseen keskusteluun koko tiimin kanssa, jolloin kaikilla on mahdollisuus tuoda esille oma hiljainen tietonsa asiaan liittyen (ulkoistaminen). Tässä vaiheessa kerätään asiaan liittyvät tiedot hyödyntäen esimerkiksi käsitekarttaa. Kolmannessa vaiheessa yritetään kerätyn tiedon pohjalta kehittää yhdessä uusi toimintatapa, johon yhdistyvä niin hiljainen kuin eksplisiittinen tieto (yhdistäminen). Kehän viimeisessä vaiheessa jokaiselle muodostuu käsitys uudesta toimintatavasta, jonka mukaan jatkossa toimitaan (sisäistäminen). (Nonaka & Takeuchi 1995, 62 – 72.)



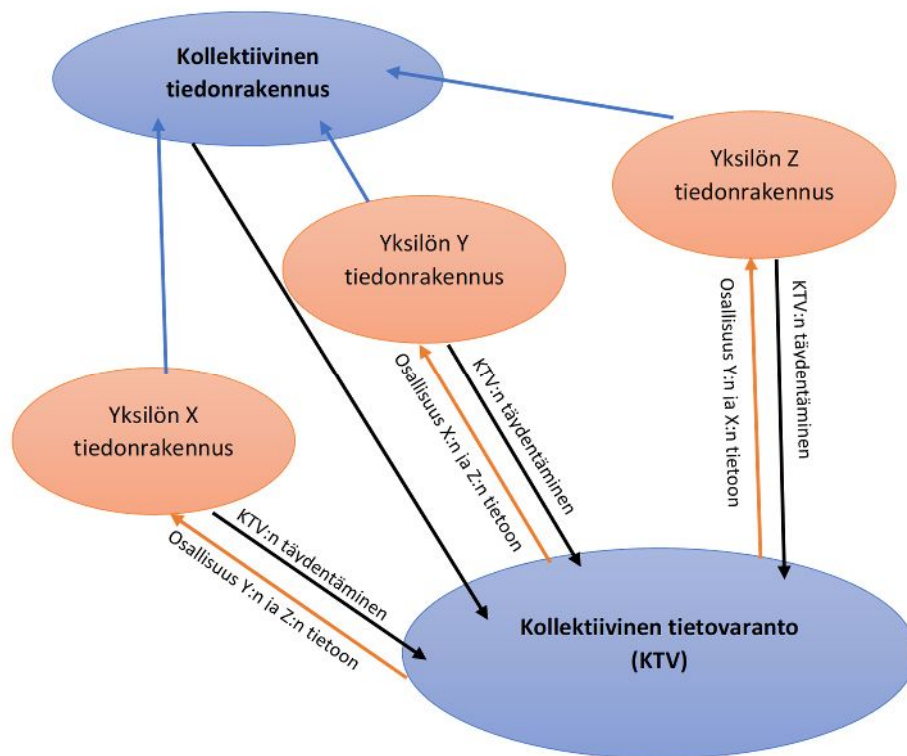
KUVIO 1. Knowledge spiral. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71).

Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon spiraalimalli (SECI-malli) on alun perin luotu teollisuuden tuotteiden tuotteistamiseen ja innovaatioiden luomiseen hyödyntäen työpaikalla jo olevaa hiljaista ja eksplisiittistä tietoa. Mallia voidaan myös soveltaa uusien toimintatapojen luomiseen uusissa tiimeissä, joissa on kokeneita ja noviiseja, työskentelemässä yhdessä asiakkaan tilanteen ratkaisemiseksi kuten Heino (2006) on kuvannut. Hänen mukaansa yksittäisen työntekijän tieto muuttuu yhteiseksi tiedoksi prosessissa, joka edellyttää yhteisiä kokemuksia, joita saadaan yhteistoiminnallisen tekemisen kautta. Tämä edellyttää, että työntekijät osaavat käsitteellistää oman tietonsa kielellisesti purkamalla sen pienempiin osiin. Jotta näistä yksittäisistä tiedoista voidaan muodostaa uutta tietoa, tulee tietoa vaihtaa toisten kanssa ja yhteisesti reflektoiden yhdistää tiedot uusiksi kokonaisuuksiksi. Tämän uudelleen muodostetun tiedon pohjalta sitten voidaan yhdessä toimia ja sitä kautta omaksua tämä tieto osaksi omaa osaamista ja koko organisaatioon tietoa. Jotta voidaan luoda yhteistä tietoa, tulee tietojen jakamiselle, uudelleen muotoilulle ja refleктоimille olla tila ja paikka,

jossa on mahdollisuus vuorovaikutukseen, sitoutumiseen ja omien rajojen ylittämiseen. (Heino 2006, 177 – 179.)

Yhteisen tiedonmuodostuksen ja oppimisen myötä muodostuu sosiaalinen yhteinen hiljaisen tiedon tietovarasto, jonka avulla työntekijöiden on mahdollista selviytyä tutuista arjentalanteista ilman suuri ponnistuksia. Tietovaranto muodostuu sekä yksilöiden että kollektiivisen tiedon rakentamisen kautta, jonka avulla luodaan yhteinen kieli ja toimintatavat hyödyntäen olemassa olevaa tutkimustietoa. Kun eteen tulee tilanne, johon tietovarastossa olevilla tiedoilla tai toimintatavoilla ei löydetä ratkaisua, joudutaan tarkastelemaan tietovarastossa olevia tietoja ja toimintatapoja ja luomaan uutta tietoa kollektiivisen tiedon muodostuksen kautta. (Parviainen 2006, 163 – 164.)

Kun tiimillä on yhteinen ongelmatilanne, johon tulee löytää ratkaisu, motivoi se tiimiä yhteiseen kollektiiviseen tiedonmuodostukseen, jossa tiedon rakentajana ei ole yksittäinen tiimin jäsen vaan tieto muodostuu jäsenten yhteisenä tuotoksena. Motivaatiota lisää se, että yksittäiset tiimin jäsenet kokevat, ettei heidän tarvitse tietää kaikkea vaan oleellista on tietää, kenellä on tarvittava tieto ja osaaminen. Tämä edellyttää osallisuutta kollektiiviseen tiedonmuodostukseen ja sen kautta muodostuneeseen kollektiivisen asiantuntijuuden tieto- ja taitovarantoihin, jotka pitävät sisällään yhteisen ja tiimin jäsenten tiedot ja taidot. Tieto- ja taitovarannon kehittyminen edellyttää sitä, että tiimin jäsenet ovat valmiita jakamaan omaa osaamistaan, tietämystään sekä kykenevät kuulemaan toisten näkökulmia ja suhteuttamaan niitä osaksi omaa ajattelua ja tietopohjaa sekä täydentäen olemassa olevaa kollektiivista tietovarantoa. Kollektiivinen tiedonmuodostuminen ja sitä kautta kollektiivisen asiantuntijuuden muodostuminen voi tapahtua niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Tämän syntymiseen vaikuttaa enemmän yksittäiset aktiiviset tiimin jäsenet kuin organisaation rakenteet. Kun vastavuoroinen asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus mahdollistuu, löytää organisaatio tehokkaampia ja mielekkäämpiä toimintatapoja. (Parviainen 2006, 182.)



KUVIO 2. Tietoperusteinen kollektiivinen asiantuntijuus. (Parviainen 2006, 181).

Haasteita kollektiiviselle tiedonmuodostukselle voivat aiheuttaa kognitiivinen heterogeenisuus. Vaikka tunnetaan toiset hyvin ei välttämättä ymmärretä riittävästi heidän ammattialaansa. Tähän syynä voi olla ammattialalla käytettävä kieli ja terminologia, jota ei tunneta. Sukupoli, ikä, koulutus- tai etninen tausta voi myös haitata kollektiivista tiedonmuodostusta, jos vain saman ikäiset, samaa sukupuolta, samaa koulutuksellista ja samaa etnistä taustaa olevat työntekijät jakavat keskenään tietoa jättäen muut ulkopuolelle. Tiedon etsimiseen ja jakamiseen liittyen saattaa tiimin jäsenillä olla pelkoa siitä, että heidän tietojaan käytetään väärin, eikä sen vuoksi olla halukkaita tuomaan omia tietoja kollektiiviseen tietovarantoon. Kollektiivisen tiedonmuodostuksen esteenä saattaa olla luottamuspula, kun koetaan ettei saada apua tilanteen ratkaisun löytämisessä. Toisaalta riskinä saattaa olla liiallinen luottaminen siihen, että vain tiimistä löytyy tieto ja riittävä arviointikyky tilanteen ratkaisemiseksi. Yhteisen tavoitteen näkeminen toiminnan lähtökohtana auttaa asiantuntijoita suhteuttamaan omaa toimintaansa muiden toimintaan, jolloin ajetaan koko tiimin etua ei vain omia etuja tiedonmuodostuksessa. Omia etujaan ajavat saattavat pantata tietojaan, jolloin ei osallistuta kollektiiviseen tiedonmuodostukseen ja tietovarannon luomiseen. Lisäksi esteen voi muodostaa tilajärjestelyt, jotka eivät mahdollista asiantuntijoiden kohtaamista. (Parviainen 169 – 173.)

3.2 *Tiimi tiedon muodostuksessa*

Yhteinen tiedon muodostus edellyttää, että tiimin jäsenillä on käsitys, siitä kenellä on osaamista ja asiantuntijuutta mistäkin asiasta ja keneltä on mahdollisuus saada apua tilanteen niin vaatiessa (Isoherranen 2012, 46). Tutkimuksen kohteena olevassa kehittämisprosessissa pyrittiin luomaan yhteinen tiimi, joka pystyy luomaan uutta tietoa, kollektiivista asiantuntijuutta ja muuttamaan toimintaansa tiimi- ja yksilötasolla luodun tiedon pohjalta. Jotta tämä olisi mahdollista, tiimi tarvitsee Isoherrasen (2012) mukaan yhteistä ajattelutapaa ja käsitystä siitä, mitä yhteistyö on sekä kuinka yhdessä toimimme ja kehitämme yhteistyötämme. Tämä edellyttää ohjausta esimieheltä, joka on yhteistyöorientoitunut ja luo mahdollisuudet kommunikaation ja tiimin sosiaalisuuden harjoittelulle. Johtajuus nousee tässä merkittävään rooliin, sillä tiimissä työskentely ei toteudu vain laittamalla tiimien jäsenet samaan paikka ja toimimaan yhdessä. Sosiaali- ja terveysalalla tuloksellisen tiimityön aikaansaaminen on usein haasteellista, sillä tiimin jäsenten jatkuva vaihtuvuus aiheuttaa sen, että tiimin kokoonpano on jatkuvasti muutoksessa. (Isoherranen 2012, 37.)

Tiimin kokoonpanon jatkuva muuttuminen tarkoittaa usein sitä, että tiimi pysyy kehityksensä ryhmän muodostumisen vaiheessa. Tämä johtuu siitä, että tiimiin tuleva uusi jäsen muuttaa olemassa olevia jäsenten välisiä suhteita, kun tiimin jäsenet tutustuvat uuteen jäseneen ja luovat häneen suhdetta. Tilanne luo usein epävarmuutta tiimissä, kun uusi jäsen pyrkii selvittämään, kuinka tiimissä tulee toimia, jotta oma toiminta on hyväksyttyä. Samalla vanhat tiimin jäsenet arvioivat uuden jäsenen toiminnan, ajatusten ja arvojen sopivuutta tiimin toimintaan. Tiimin muodostumisen vaiheessa on tärkeää, että luodaan tilaa yhteiselle keskustelulle ja mahdollisuudelle tutustua jokaiseen tiimin jäseneen. Tärkeää on antaa kaikille tiimin jäsenille mahdollisuus osallistua tiimin toimintaan liittyvien sopimusten tekemiseen. Tutustumisen kautta tulee tietoa siitä kenen osaaminen ja asiantuntijuus tukee omaa osaamista ja ketä voin auttaa omalla osaamisellani, jotta tiiminä löydetään parhaat mahdolliset ratkaisut tilanteen selvittämiseksi. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa yhteisen keskustelun tilat, joissa mahdollistuu tasapuolinen dialogi ja tutustuminen toinen toisiinsa. (Isoherranen 2012, 46; Kauppila 2006, 97; Laine & Salonen 2014, 29 – 33; Mäntylä 2002, 91–93.)

Hyvinkin muodostunut tiimi kohtaa kuohuntavaiheen, jossa uskalletaan aikaisempaa avoimemmin tuoda esille omia ajatuksia, osaamista ja asiantuntijuutta. Tämä saattaa aiheuttaa ristiriitoja ja erilaisten pienempien tiimien muodostumista samoin ajattelevien kesken muita vastaan. Tässä vaiheessa tiimin jäsenet pohtivat omaa rooliaan ja toimintaansa suhteessa tiimin ratkaistavana olevaan tehtävään. Kuohuntavaiheesta selviäminen edellyttää tiimin jäseniltä valmiutta dialogiin negatiivisistakin asioista sekä vastuun ottamista hankalien asioiden yhteisestä selvittämisestä. Esimies

voi helpottaa tiimin kuohuntavaihetta sekoittamalla tiimien kokoonpanoa esimerkiksi kehittämissäpäivissä, jolloin tiimin sisälle ei pääse muodostumaan pienempi porukoita, jotka eivät ole valmiita yhteiseen reflektioon tai kehittämisen tilanteiden ratkaisemiseen yhdessä. Tilanteiden selvittäminen vaatii esimieheltä sitä, että on valmis kuuntelemaan ja kuulemaan työntekijöiden esille nostamat vaikeatkin asiat ja mahdolliset kritiikit. (Kauppila 2006, 97-98; Laine & Salonen 2014, 32-35; Mäntylä 2002, 91-93.)

Kuohuntavaiheesta selvineen tiimin toiminta vakiintuu, kun on löydetty tiimiä mahdollisesti repineisiin asioihin ratkaisut. Syntyy voimakas yhteenkuuluvuuden tunne, jolloin kaikki tiimin jäsenet kokevat kuuluvansa tiimiin esimiestä myöten. Kaikilla on tieto siitä, minkä normien ja sopimusten mukaan tiimissä toimitaan ja mitä seuraa niiden noudattamattomuudesta. Vakiintuneessa toiminnan vaiheessa löytyy toisista huolehtimista ja auttamista sekä jaettua vastuuta tehtävien suorittamisesta. Tiimin jäsenille jo muotoutuneiden roolien myötä, huomiota aletaan siirtämään omasta toiminnasta koko tiimin toimintaan ja vastuiden jakamiseen. Toisaalta tässä vaiheessa tiimi voi myös sulkeutua, jolloin ei nähdä esimerkiksi ulkopuolelta tulevaa tietoa toiminnan kannalta merkityksellisenä, vaan yritetään ratkaista asiat tiimin sisällä ja olemassa olevalla osaamisella. Esimiehen rooli tässä vaiheessa on auttaa tiimiä hyväksymään tiimin jäsenten erilainen osaaminen ja sen mukanaan tuomat hyödyt tiimille. Kaikkien osaamisen käyttöön saamiseksi esimiehen tulee rohkaista kaikkia tiimin jäseniä tuomaan esille omaa osaamistaan. Jotta tiimi olisi toimiva ja kykenisi yhteistyöhön, tulee jokaisen tiimin jäsenen kokea olevansa roolissa, jossa hänen osaamisensa ja asiantuntijuutensa on käytössä parhaalla mahdollisella tavalla suhteessa suoritettavana olevaan tehtävään nähdessä (Laine & Salonen 2014, 35 -38; Kauppila 2006, 98; Mäntylä 2002, 97-99.)

Hyvin toimiva ja joustava tiimi pystyy ratkomaan esiin tulevia ongelmia tarvittaessa myös yhteistyössä sen ulkopuolella olevien toimijoiden kanssa. Tässä tiimin kehitysvaiheessa tiimissä tunnetaan tiimi jäsenten osaamiset, on opittu olemaan asioista erimieltä ja luotetaan tiimin jäseniin. Tiimissä on luontevaa tuoda esille niin positiivisia kuin negatiivisiakin mielipiteitä. Tiimi hyväksyy erilaiset mielipiteet, myös ne, jotka ovat mahdollisesti hyvinkin vastakkaisia suhteessa omaan ajatteluun. Tämä mahdollistaa sen, että tiimiin tuodaan rohkeasti uusia ideoita, joita yhdessä reflektoidaan ja kehitetään eteenpäin. Ideoista saatu palaute nähdään ideaa koskevana palautteena ei ideaan esittäjään yksilönä kohdistuvana palautteena. Hyvin toimivassa tiimissä sen jäsenet osaavat antaa palautetta niin, ettei se loukkaa ketään. (Laine & Salonen 2014, 39-40; Kauppila 2006, 98-99; Mäntylä 2002, 101.) Tässä tutkimuksessa tiimin jäsenet nähdään sekä yksilöinä, että osana tiimiä, jossa toimivat päivittäisiä työtehtäviään suorittaessaan. Yhteistä kaikille on yhteisen tiedon muodostaminen asiakasprosessin eteenpäin viemiseksi ja sitä kautta sekä kollektiivisen asiantuntijuuden kehittyminen että yksilöllisen asiantuntijuuden ja osaamisen kasvaminen.

Yhteinen päämäärä ja sen saavuttaminen edellyttää, että käytännössä yhteistyössä toimiva tiimi jakaa käsityksen yhteisestä tavoitteesta ja on valmis yhdessä jakamaan tasapuolisesti vastuuta ja tehtäviä tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä edellyttää jokaiselta tiimin jäseneltä sitoutumista tavoitteeseen ja osallistumista tiimin toimintaan. Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että ollaan valmiita toimimaan yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa noudattaen yhteisesti luotuja käytäntöjä. Yhteisesti luodut käytännöt syntyvät yhteisen toiminnan ja tiimiin osallistumisen kautta. Ne auttavat yksittäisiä tiimin jäseniä toimimaan tilanteissa myös itsenäisesti ilman suoraa vuorovaikutusta muiden tiimin jäsenten kanssa. Tiimin toiminta tuottaa uusia toimintatapoja ja kasvattaa tiimin kollektiivista tietovarantoa. Kun toiminnan tuottamia ajatuksia reflektoidaan yhdessä, luodaan niille merkityksiä yhteisen toiminnan kannalta ja konkretisoidaan ne tiimin uusiksi toimintamalleiksi. (Wenger 1998, 105; Mäntylä 2002, 105.) Tämä edellyttää vuorovaikutusta, sillä ilman vuorovaikutusta ei ole tiimiäkään.

3.3 Vuorovaikutuksella yhteiseen tietoon

Tiimissä toimii hyvin erilaisia työntekijöitä, joiden koulutustausta, työkokemus sekä käsitys elämästä ja työstä on hyvin erilaisia. Helposti ajatellaan, että samassa tiimissä toimivat ajattelevat tiimistä ja sen toiminnasta samalla tavalla kuin mitä siitä itse ajattelen. Useimmiten ei näin kuitenkaan ole, vaan jokaisella on omanlaisensa käsitys työstä ja tiimistä, jolloin on myös erilaisia ajatuksia työn tavoitteista. Tiimissä kaikkien tulee kyetä yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen kaikkien tiimin jäsenten kanssa, jotta saadaan näkyväksi asiaan liittyvät erilaiset näkökulmat yhteisen tiedon muodostamiseksi. Vuorovaikutuksessa on kyse siitä, että tiimin jäsenten välillä kulkee viesti vuorotellen eri jäsenten välillä. Jotta vuorovaikutus toimii, tulee viestin lähettäjän esittää asiansa niin, että sen vastaanottaja ymmärtää mistä on kyse. Onnistumisen edellytyksenä on, että viestin vastaanottaja keskittyy kuulemaan viestin ja kuulen mitä viestin lähettäjä haluaa viestiä. Se kuinka vastaanottaja tulkitsee saamansa viestin ja millaisen merkityksen vastaanottaja antaa saamalleen viestille, vaikuttaa myös vuorovaikutuksen onnistumiseen. Näiden onnistumisen edellytysten toteutuminen edellyttää, että kaikki osapuolet sitoutuvat vuorovaikutukseen sekä uskaltavat sanoa, kuulla ja oppia yhteisestä asioiden keskustelusta. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 99-100.)

Mäkisalo-Ropponen (emt.) kuvaa, että parhaimmillaan vuorovaikutus on toinen toisilta oppimista, omien näkökulmien laajentamista ja asioiden tarkastelua eri näkökulmista. Vuorovaikutuksesta oppiminen on mahdollista, jos tiimiin luodaan keskustelukulttuuri, jossa jokaisella on oikeus ja velvollisuus keskustella työasioista asiallisesti toisia loukkaamatta ja esille nostetuista asioista

loukkaantumatta. Puheeksi ottaminen, palautteen saaminen ja kysymysten esittäminen eivät ole arvostelua vaan toinen toisten arvostamista. Tarkoituksena ei ole loukata ketään, vaan tuoda asiaan liittyen uusia näkökulmia ja kysymyksillä tarkennetaan, että viestin vastaanottaja on ymmärtänyt asian oikein. Tiimissä on hyvä muistaa, että asioille ei ole olemassa yhtä ainoaa ratkaisua, vaan jokainen tiimin jäsen antaa asialle oman merkityksensä. Tiimin tehtävänä on näiden kaikkien erilaisten merkityksien näkyväksi tekeminen ja jakaminen. (emt.)

Vuorovaikutus on siis puhumista, kuulemista ja toisilta oppimista, jossa tärkeää on kuulla toisia ja itseä sekä tulla kuulluksi toiset tiimin jäsenet huomioon ottaen ja arvostaen. Tämä edellyttää tietoisuutta omista tunteista, tarpeista ja omasta toiminnasta erilaisissa tilanteissa sekä oma toiminnan vaikutuksesta tiimin ja sen jäseniin. Vuorovaikutus ja tiimissä toimiminen on ihmisten välistä toimintaa sosiaalisissa ympäristöissä, joka edellyttää sosiaalisia taitoja kuten sosiaalisten tilanteiden tiedolliseen hallintaa liittyviä yhteistoimintataitoja. (Kauppila 2006, 19). Kyse on sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, jossa yksilö on osa laajaa sosiaalista toimintaympäristöä, jota hän yhdessä muiden kanssa toiminnallaan muokkaa. Yhteinen tieto ja yksilöiden asiantuntijuus kehittyy vuorovaikutuksessa muiden kanssa, jolloin vuorovaikutus nähdään prosessina sosiaalistua tiimiin. (Helkama 2015, 225-226).

Tämä prosessi on jatkuvaa ja vaatii kommunikointi- ja viestintätaitoja, sosiaalista kyvykkyyttä, herkkyyttä ja havaitsemista sekä empatiakykyä. Kommunikointi- ja viestintätaidot tarkoittavat sitä, että ihmiset pystyvät sanallisesti ilmaisemaan tunteitaan, tavoitteitaan ja pyrkimyksiään. Sosiaalinen kyvykkyys on ihmisen kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa toimintaympäristöissä, kuten tiimissä. Kyvykkyys edellyttää yhteistoiminnan taitoja ja tietoisuutta omasta toiminnasta. Sosiaalinen havaitseminen ja herkkyys taas tarkoittaa sitä, että ihminen kykenee havaitsemaan muiden tilanteita ja asemaa sosiaalisessa toimintaympäristössä. Havaitsemisen taustalla on ihmisen omat tarpeet, joiden tyydyttämiseksi havaitaan ne asiat ja niihin liittyvä informaatio, joilla on merkitystä tarpeen tyydyttämiseen. Havaintojen pohjalta ihminen tekee tulkintaa niin saamastaan informaatiosta kuin tilanteessa syntyneestä sanattomasta viestinnästä. Näiden kautta on mahdollisuus ymmärtää myös toisia kyseisessä sosiaalisessa tilanteessa ja empatiakyvyn avulla osallistua tilanteeseen tunnetasolla. (Kauppila 2006, 22-23.) Tässä vuorovaikutuksen kuvauksessa korostuu yksilön vuorovaikutuksen taidot. Toisaalta vuorovaikutus on aina sosiaalisessa tilanteessa tapahtuvaa, joten on tärkeää tarkastella vuorovaikutusta myös yhteisöllisestä näkökulmasta, jolloin korostuu dialogi yhteisen tiedon muodostumisessa ja kollektiivisen asiantuntijuuden kehittämisessä.

3.4 Dialoginen vuorovaikutus

Yhteisen tiedon muodostaminen, uusien toimintatapojen rakentaminen ja kollektiivisen asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää Isaacsin (2001) kuvaamien dialogin neljään pääperiaatteen, osallistumisen, johdonmukaisuuden, tietoisuuden ja ilmenemisen toteutumista. Osallistumisen periaate tarkoittaa sitä, kuuntelemisen avulla opitaan näkemään, kuinka osallistutaan tiimiin ja ympärillä olevaan maailmaan sen aktiivisina jäseninä. Kuunteleminen ei ole vain yksittäisiä sanoja, vaan kykyä ottaa sanat vastaan ja kuunnella mitä ne aiheuttavat itsessä sekä miten niihin itse reagoi. Kuulakseen ihmisen on tärkeää olla tietoinen omista ajatuksista ja pitäytyä tosiasioissa hätköityjen johdopäätösten sijaan. Tärkeää on etsiä myös omaa näkökulmaa vastaan olevia todisteita toisten maailmankokemuksen ymmärtämiseksi ja osata olla myös hiljaa voimakkaitakin reaktioita herättävässä tilanteessa suoran kommentoinnin sijaan. Tiimissä yhteisen tavoitteen kanssa työskentelyä voi parantaa yhdessä kuuntelemisen taito. Tämä taito edellyttää, että tiimin jäsenet pystyvät katsomaan miltä asia näyttää omasta näkökulmasta ja miltä sama asia näyttää muiden tiimin jäsenten näkökulmasta. Näkökulman vaihtaminen auttaa tiimiä löytämään mahdolliset toiminnan taustalla vaikuttavat ongelmat ja nimeämään ne, jolloin niihin voidaan etsiä ratkaisua. (Isaacs 2001, 98 -120.)

Toisen periaatteen oleva johdonmukaisuus tarkoittaa dialogissa sitä, että muutoksen sijaan etsitään asioita, jotka toimivat ja ovat säilyttämisen arvoisia. Haastavia tilanteita lähestytään tutkimalla mikä on vaikuttanut tilanteen syntymiseen, jolloin tulee näkyväksi se, miten itse olen toiminut ja kuinka muut asian ovat nähneet sekä miten ne vaikuttavat kokonaisuuteen. Vain yhden näkökulman kautta tilanteen katsominen, ei anna tilanteesta kokonaiskuvaa eikä mahdollista dialogia. Kokonaisuuden kautta asioiden tarkastelu edellyttää, että kunnioitetaan toisia arvostamalla heitä ottamalla huomioon heidät ja heidän rajansa. Kunnioittaminen tarkoittaa myös sitä, että hyväksyy mahdollisuuden oppia muilta. Kunnioituksen taito edellyttää, että kykenee olemaan tilanteen keskiössä tässä ja nyt, tasapainon löytämisestä vallitsevassa tilanteessa, vastaan ottamista omasta toiminnasta. Toimivan tiimin dialogin toteutuminen edellyttää, että opitaan antamaan tilaa erilaisille mielipiteille ja kunnioitetaan niitä ilman, että yritetään korjata tai poistaa ne. (Isaacs 2001, 122- 142.)

Kolmas periaate on tietoisuuden periaate. Dialogissa tietoisuuden periaate tarkoittaa sitä, että ollaan valmiita odottamaan ja kuulemaan mitä sanottavaa toisella on, eikä heti muodosteta mielipidettä asiasta joko sitä vastaan tai sen puolesta. Odottaminen on pysähtymistä ja näkökulman vaihtamista, jolloin voidaan asiaa katsoa uudesta näkökulmasta. Pysähtyminen mahdollistaa sen, että voidaan esittää kysymyksiä, joihin ei itsellä vielä ole vastausta vaan ollaan valmiita kuulemaan muiden mielipiteitä asiasta. Dialogi katkeaa, jos heti ensimmäisenä on valmis ratkaisemaan käsiteltävänä olevan ongelman. Jotta dialogi säilyy, tulee vastausten sijaan etsiä kysymyksiä, luopua joko-tai-

ajattelusta ja ymmärtää, että meissä ja meidän toiminnassa on hyvin paljon samaa kuin muissakin tiimin jäsenissä. Odottaminen tiimitasolla on sitä, että tiimiin tuodaan kaikkien käsiteltäväksi kaikkia koskevat asiat ja että, sekä tiimi- että yksilötasolla ollaan valmiita käsittelemään asiaa uudelta näkökulmasta, takertumatta tavanomaiseen tapaan käydä keskustelua. Dialogi auttaa tiimiä näkemään erilaisia vaihtoehtoja. (Isaacs 2001, 144 – 165.)

Viimeinen periaate on ilmenemisen periaate, joka mahdollistuu suoraan puhumisen kautta. Suoraan puhuminen tarkoittaa sitä, että tilanteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä huolimatta ilmaistaan aidosti tilanteen kannalta oleellinen oma mielipide. Jotta voi puhua suoraan, tulee olla itseluottamusta siihen, että omilla mielipiteillä on arvo ja muut kunnioittavat niitä. Tämä edellyttää taitoa olla hiljaa, odottaa ja kuunnella. Suoraan puhumisen taito on sitä, että tunnistaa sen mitä ja miksi haluaa ilmaista ja rohkaistuu tuomaan asiaansa esille ilman sensuuria. Ryhmässä suoraan puhuminen on sitä, että ollaan avoimia kuulemaan ja muodostamaan yhdessä sitä tarinaa, joka syntyy yhteisen dialogin kautta. Tämä edellyttää yksittäisten kollektiivisten kuvien rikkomista uuden yhteisen käsityksen tieltä. (Isaacs 2001, 167 – 180.)

Kollektiivisen asiantuntijuuden toteutuminen edellyttää, että tiimissä on aktiivista vuoropuhelua eli dialogia, jossa pohditaan erilaisia kysymyksiä, ongelmatilanteita ja käytäntöjä. Ratkaisujen löytämisessä avainasemassa on toisten ajatusten aito kuuntelu ja kuuleminen sekä omien ajatusten kyseenalaistaminen. Tiimin tulee sallia asioiden kyseenalaistaminen ja erilaisten perusteltujen näkemysten esiin tuominen yhteisessä keskustelussa. Dialogi on ajatusten, käsitysten ja ymmärryksen vaihtoa osanottajien välillä sekä yhteisen ja eroavan tietämyksen alueiden tunnistamista. (Sydänmaanlakka 2002, 57; Jäppinen 2012, 57.)

Hyvin toimiva tiimi mahdollistaa toisilta oppimisen ja oman asiantuntijuuden kehittymisen dialogisen keskustelun kautta, joka edellyttää vastavuoroista luottamusta, jatkuvasti kehittyvää ilmiöiden, toisten työntekijöiden ja oman itsen ymmärtämistä. Jotta voi ymmärtää ilmiötä, toinen toisia ja itseä, tulee olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Vuorovaikutuksen kautta mahdollistuu yhteisöllinen oppiminen, yhteinen tiedon muodostus ja kollektiivisen asiantuntijuuden kehittyminen. Dialogissa työntekijät yhdessä tutkivat merkityksiä, joita he antavat yhdessä ratkaistaville asioille, kuten asiakkaan tilanteelle, tehtäville, tapahtumille ja ratkaisuille. Asioiden merkityksellistämiseen vaikuttaa jokaisen työntekijän omat kokemukset ja sen vuoksi on tärkeää, että dialogisessa keskustelussa nämä tuodaan esille moniäänisemmän kuvan luomiseksi käsiteltävästä asiasta. (Alhanen 2016, 11 – 14.) Erityisen tärkeää tämä on lastensuojelun asiakastilanteita käsiteltäessä, koska ne ovat usein hyvin monimutkaisia ja emotionaalisesti latautuneita. Tavoitteena näissä tilanteissa on yhteinen ymmärrys tilanteesta ja siinä toimimisen edellytyksistä.

Seikkula ja Arnkil (2009) määrittelevät dialogisuuden keskinäisessä arvostavassa vuoropuhe-
lussa muodostuvaksi yhteisen ymmärryksen luomiseksi, joka tapahtuu käytännön yhteisöissä. Oleel-
lista on yhteisen keskustelutilan luominen, puheen ja kuuntelun erottaminen antaen tilaa erilaisten
näkemysten näkyväksi tulemiselle. Heidän mukaan dialogisuus edellyttää toisten kunnioittamista ja
arvostamista, kiinnostusta toisten mielipiteistä ja näkökulmista sekä myötätuntoa. (Seikkula & Arn-
kil 2009, 78-79.) Mönkkösen (2007) mukaan dialogi on yhteisen ymmärryksen rakentamista ja vuo-
rovaikutuksen luotsaamisen taitoa yhteisen ymmärryksen suuntaan tasavertaisessa vuorovaikutuk-
sessa, jossa tulevat esille osallistujien ihmiskäsitykset ja toisten ihmisten kohtaamisen tavat. Dialo-
gisuuden tärkeitä elementtejä ovat vastavuoroisuus, luottamuksellisuus, avoimuus, puheeksi ottami-
nen, toisen toiseuden ymmärtäminen, jaettu ymmärrys ja yhteinen kieli. Näiden avulla rakennetaan
yhteistä tietoa, joka on dialogisen kommunikaation lähtökohta, jonka kautta voidaan ymmärtää mo-
niammatillisen työn eri asiantuntijoiden yhteistyötä ja vuorovaikutusta. (Mönkkönen 2007, 82-92.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Kehittämisprosessin menetelmäksi valittiin kommunikatiivinen toimintatutkimus, jonka toteuttamisen kuvaan tässä luvussa. Ensimmäisenä tarkastelussa on tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä. Seuraavaksi käyn läpi tutkimuksen taustalla vaikuttavat metodologiset lähtökohdat ja avaan kommunikatiivista toimintatutkimusta. Tutkimuksen aineisto kohdassa kuvaan havainnointia ja kyselyä aineistoon keruun menetelmänä. Lopuksi vielä kuvaan tutkimuksen kohderyhmää ja aineiston analysointimenetelmänä kertovan muutosselonteon menetelmä.

4.1 *Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä*

Tutkin kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymistä ja hyödyntämistä uudessa tiimirakenteessa sekä kuinka uudenlainen tiimirakenne tukee lastensuojelun ammattilaisen kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymistä. Tutkimuksen elementteinä ovat asiantuntijuuden kehittymistä tukevat tekijät, kuten oppimisen tila, vuorovaikutus ja sitoutuminen sekä sitä haittaavat tekijät, kuten hierarkiat, organisaatiokulttuuri, tila tai luottamuksen puute. Näiden lisäksi selvitin osaamisen lisääntymistä kehittämisprosessin aikana.

Tavoitteena oli selvittää, kuinka uudessa tiimirakenteessa voidaan hyödyntää kaikkien asiantuntijuutta ja osaamista yhteisen tiedon muodostamiseksi asiakasprosessista sen alkaessa, aikana ja päättyessä. Oman osaamisen hyödyntämistä lähestytään työntekijöiden oman kokemuksen kautta hyödyntäen Isopahkala-Boureten (2008, 89) kokemuksellisen asiantuntijuuden mallia, jonka kautta kokemus asiantuntijuudesta rakentuu asiaan kuuluvan tietämyksen, tilannesidonnaisen toimintakyvyn sekä luottamuksen ja varmuuden tunteen kautta.

Asiaan kuuluva tietämys on asiakasprosessin tiedollista ja taidollista hallintaa, jossa työntekijällä on hyvä käsitys omasta osaamisestaan, joka linkittyy oman ammattialan tietoperustaan ja vakiintuneisiin käytäntöihin. Jotta asian kuuluvan tietämyksen kautta tulee kokemus asiantuntijuudesta, tulee saada sosiaalista tunnustusta. Tilannesidonnainen kyky toimia tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee voivansa vaikuttaa asioihin ja päämäärän saavuttamiseen omalla toiminnallaan hyödyntäen omaa asiantuntijuuttaan tehtävän edellyttämällä tavalla. Tulee olla mahdollisuus olla mukana ja tulla kuulluksi niissä tilanteissa, joissa käsitellään tehtävän suorittamiseen liittyviä asioita, kuten

esim. asiakasneuvotteluissa. Luottamuksen ja varmuuden tunne nähdään kokemuksellisessa asiantuntijuudessa sekä yksilön että yhteisön kautta. Yksilötasolla se tarkoittaa sitä, että työntekijä luottaa omaan asiantuntijuuteensa ja osaamiseensa ja on varma toimimisestaan niiden kautta tehtävän suorittamiseksi työyhteisön avustuksella. Isopahkala-Bourete (2008,89) tiivistää mallin sisällön seuraavasti:

” ... kokemus asiantuntijuudesta edellyttää, a) että oma tietämys on asiaankuuluvaa suhteessa käsillä olevaan tehtävään tai tilanteeseen, b) että on kykenevä toimimaan oman tietämyksensä mukaan, ja c) että itsellä on luottamuksen ja varmuuden tunne suhteessa omaan tietämykseen ja kykyyn toimia.”

Tämän pohjalta tutkimuskysymyksiksi muotoituivat 1) miten työpajatyöskentely vaikuttaa oman asiantuntijuuden hyödyntämiseen ja kehittymiseen sekä 2) miten kollektiivinen asiantuntijuus mahdollistuu uudessa tiimimallissa. Näihin kysymyksiin vastauksia etsin toimintatutkimuksella, jonka käyttämisen pohjana ovat tutkimustani ohjaavat metodologiset lähtökohdat.

4.2 Metodologiset lähtökohdat

Asiantuntijatyössä työskenteleviltä odotetaan Tynjälän (2008) mukaan kykyä tieteelliseen ajatteluun sekä sosiaalisia taitoja että verkostoitumisen taitoja, näistä suurin osa koetaan opittavaksi työssä vasta koulusta valmistumisen jälkeen. Tynjälän (emt.) kuvaamat asiantuntijuuden komponentit ovat teoreettinen ja käsitteellinen tieto, käytännöllinen tai kokemuksellinen tieto, toiminnan säätelyä koskeva tieto ja itsesäätelytieto sekä sosiokulttuuriset tiedot. (Tynjälä 2008, 125.) Nämä ovat keskeisiä elementtejä asiantuntijuuden kehittämisessä, jonka näen myös tärkeinä oppimisprosessin kannalta. Oppimisen prosessiin liittyvät omassa ajattelussani vahvasti dialogisuus, reflektiivisyys, oppija aktiivisena toimijana, itseohjautuvuus, yhteistoiminnallisuus, elinikäinen oppiminen, kokemuksellisuus, tekemällä oppiminen, ratkaisukeskeisyys ja tutkiva oppiminen sekä teorian ja käytännön tasapaino. Tutkimuksellisesti kiinnostavaa on niin yksilöt kuin yhteisöt, sosiaalinen vuorovaikutus ja ihmisten väliset suhteet, joiden merkitys muodostuu kontekstissa, jossa toimitaan (Varto 2005, 28).

Tutkimukseni ontologinen ja epistemologinen näkökulma on konstruktivistinen, jossa tutkimuksen tavoitteena on kehittää ja sanallistaa käsitystä todellisuudesta. Tarkoituksena on itsensä ja ympäristön kehittäminen ja muuttaminen reflektion kautta, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa ja avoimessa dialogissa muiden osallistujien kanssa työssä oppien. Tutkimuksessa ei yritetä selvittää, onko jokin asia tosi vai epätosi vaan tutkitaan, onko asiat merkityksellisiä vai merkityksettömiä tutkittavassa sosiaalisessa kontekstissa. Tutkittavien kokemuksilla ja asioille antamilla merkityksillä

on merkittävä rooli, toisin kuin realismissa, jossa todellisuus nähdään olevan olemassa ihmisten käsityksistä riippumatta. (Raunio 1999, 78 -80.)

Ajatuksena on, että jokainen ihminen on yhtä tärkeä ja tasavertainen yksilönä ja tiedon tuottajana. Jokaisella on oikeus kehittää omaa identiteettiään ja asiantuntijuuttaan, mutta samalla tulee antaa mahdollisuus myös muille toimia samoin. Jokainen lähestyy käsiteltävänä olevaa asiaa olemassa olevan tiedon, arvojen, toimintatapojen ja ennakko-oletusten kautta. Tiimissä tämä saattaa aiheuttaa vaikeuksia ja näin hankaloittaa asian käsittelyä. Jotta nämä vaikeudet on mahdollista voittaa, tulee oppia toimimaan erilaisten arvojen ja ennakkokäsitysten kanssa, puhumalla niistä ja refleктоimalla yksin ja yhdessä omia näkökulmia, ennakkokäsityksiä ja olemassa olevaa tietoa. (McNiff 2013, 27-28.) Oma osaamista ja asiantuntijuutta kehitetään yhdessä toimien ja työssä oppien.

Työssä oppiminen on kokemuksellista oppimista, jossa toteutuvat Wengerin (1998, 5) ajatukset oppimisesta kuulumisena johonkin, joksikin tulemisena, kokemuksena ja tekemisenä erilaisissa käytännönyhteisöissä (vrt. Varto elämismailma 2005, 32). Tässä tutkimuksessa tämä käytännönyhteisö muodostuu yhteisessä tiimissä toimivista johtavista sosiaalityöntekijöistä, perhetyönohjaajasta, sosiaalityöntekijöistä, ohjaajista, sairaanhoitajista ja perhetyöntekijöistä. Tutkimukseni kohteena olivat asiantuntijat, joilla on ymmärrys siitä, millaisessa toimintaympäristössä ja rakenteessa toimitaan, mutta yhteisöltä vaadittava yhteinen jaettu näkemys ja toimintatavat siitä mitä ollaan tekemässä, olivat vasta kehittymässä (Varto 2005, 72). Tässä yhteisössä toimiminen mahdollistaa oman asiantuntemuksen kehittymisen sekä ajantasaisen tietojen ja taitojen ylläpitämisen omasta ammatista ja sen muutoksista. Tämä edellyttää vuorovaikutusta ja dialogia. (Hakkarainen, Lallimo & Toikka 2012.)

Kollektiivisen asiantuntijuuden muodostuminen ja oman osaamisen jakaminen edellyttää dialogia. Isaacs (2001, 39 - 40) määrittelee dialogin vuoropuheluksi, jonka tavoitteena on löytää yhteinen ymmärrys, jossa siihen osallistuvat ajattelevat yhdessä luodakseen kontekstin ja yhteisen käsityksen perustan. Dialogissa ei hänen mukaansa ole tarkoitusta löytää yhtä oikeaa ratkaisua, vaan mahdollistetaan erilaiset näkemykset asiasta hyödyntäen kaikkien osallistujien yhteistä asiantuntijuutta. Dialogisuus edellyttää toisten kunnioittamista ja arvostamista, kiinnostusta toisten mielipiteistä ja näkökulmista sekä myötätuntoa ja asioista suoraan puhumista. (Isaacs 2001.)

Tätä taustaa vasten tutkimukseni on Abbotin (2003) kuvaamien metodologisten vastakkainasetteluiden näkökulmasta enemmän empirististä, koska kokemuksella ja havainnoilla on mielestäni merkitystä tiedon muodostuksessa teoreettisen tiedon ohella. Kiinnostukseni kohteena ovat enemmän prosessit ja niiden laatu (Varto 2005, 41) kuin pelkkä lopputulos tai niiden määrä eli se matka, joka tehdään perille pääsemiseksi määritellyssä kontekstissa (interpretivismi). Tiedon keruussa sekä analyysi että narraatio ovat tärkeitä, jotka luovat suunnan tulosten esittämiselle. Tiedon hankinnassa

hyödynnän tutkimuksessani niin havainnointia (tiedon kerääminen kontaktissa) kuin kyselyä (tiedon kerääminen ilman henkilökohtaista kontaktia) saadakseni esille sekä ryhmien toimintaan liittyviä asioita ja yksilöiden oman kokemuksen liittyviä asioita. (Abbot 2003, 14; 162 – 210.)

Lähestyn asioita behavioristisesti, koska olen enemmän kiinnostunut ilmiöstä sinänsä kuin siitä mitä historiaa sen taustalla on. Tämä varmasti juontaa juurensa siitä, että ajattelen ongelmatilanteita ratkaisukeskeisesti ja tulevaisuussuuntautuneesti. Individualismi ja emergentismi molemmat tuntuvat ajatteluuni sopivilta, johtuen ehkä siitä, että on yksilöt muodostavat tutkimuksessani tiimin, jossa muodostunut tieto siirtyy myös tiedon muodostukseksi yksilöiden välillä, esimerkiksi työntekijän ja asiakkaan välillä. Tieto auttaa ihmistä luomaan todellisuutta, johon voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla, jossa tavoitteisiin pyritään erilaisia valintoja tehden (Raunio 1999, 92 - 93). Toiminnassa tieto muodostuu kielen kautta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (kontekstissa) ja siihen yhdistyy vahvasti yksilöiden aikaisemmat tiedot sekä kokemukset, kuten konstruktivismissa ja sosiaalisessa konstruktivismissa ajatellaan. Tutkittavassa tiimissä tieto asiakasprosessin eteenpäin viemiseksi vaatii kaikkien työntekijöiden ja asiakkaan tietojen esille tuomista, niiden reflektointia ja yhteistä uudelleen määrittelyä. Mielenkiintoista on selittää asioita ihmisten tekemien valintojen kautta ja löytää tekijät, jotka vaikuttavat yhteisen ymmärryksen saavuttamiseen. (Abbot 2003, 14; 162 – 210.)

4.3 Kommunikatiivinen toimintatutkimus

Edellä kuvattujen epistemologisten ja ontologisten lähtökohtien perusteella laadulliselle tutkimukselleni tutkimusmenetelmäksi valikoitui kommunikatiivinen toimintatutkimus. Asioiden ymmärtämistä ei lähestytä syys-seuraussuhteiden kautta, vaan yritetään löytää ratkaisuihin vaikuttavat motiivit ja päämäärät (Heikkinen 2007, 21). Toimintatutkimuksen syklisessä prosessissa on samoja elementtejä kuin kokemuksellisessa ja yhteistoiminnallisessa oppimisessa, jossa yhdessä määritellään ilmiö, jota lähdetään selvittämään tietoa keräämällä. Kerättyä tietoa ja ratkaisuvaihtoehtoja reflektoidaan yhdessä muiden kanssa ja luodaan uusi suunnitelma ongelmanratkaisun eteenpäin viemiseksi.

Toimintatutkimukselle on monia eri määritelmiä ja keskustelua onkin käyty siitä, että onko kyseessä metodi vai tapa lähestyä tutkittavaa ilmiötä. Yhteistä kaikille määritelmille on, että tutkimuksen kohteena on ihmiset ja heidän toimintansa, jonka pohjana ovat vuorovaikutus, yhteistoiminta ja reflektointi. Keskeisenä tavoitteena on tuottaa tietoa ja muutosta, josta on käytännön hyötyä niin tutkittavalle yksilölle, ryhmälle, organisaatiolle ja/tai ryhmien välisille suhteille. Toiminnan muutokseen ja tiedon tuottamiseen pyritään tekemällä interventio tutkimuksen kohteeseen, samalla

voimaannuttaen ihmisiä uskomaan omaan asiantuntijuuteensa ja mahdollisuuksiin toimia tarvittaessa toisella tapaa tavoitteen saavuttamiseksi. Interventio on tutkimuksellisesti aina ajallisesti rajattu prosessi, jossa yhdessä tehtyyn suunnitelmaan kirjattuja asioita kokeillaan sekä arvioidaan ja luodaan tarvittaessa paranneltu suunnitelma esim. seuraava yhteistä työpajaa varten. Puhutaan toimintatutkimuksen syklisyydestä, joka tarkoittaa muutoksen kohteeksi valittavien päämäärien määrittelyä ja tutkimista sekä niiden käytännön mahdollisuuksien kokeilua ja toteutetun kokeilun arviointia. Näiden syklien, joissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta, reflektointi, havainnointi ja arviointi, avulla hiotaan toimintaa ja muodostetaan tutkimuksen ja kokeilun spiraali. (Kuula 1999, 9-12, 218; Heikkinen 2007, 16 – 21; Kemmis & Wilkinson 1998, 21.)

Kaikkiin toimintatutkimuksen määritelmiin liittyvät käytännön läheisyys, osallistavuus, reflektiivisyys, sosiaalisuus ja interventio, jotka ovat toimintatutkimuksen kehittäjänä pidetyn Kurt Lewinin (1948, 201 - 216) ajatuksia toimintatutkimuksen perusideasta. Taustalla on Lewinin (emt.) luoma kenttäteoriaan, jonka ideana oli tutkia ihmisten käyttäytymistä heidän arjessaan esimerkiksi koulussa tai työpaikoilla. Kiinnostuksen kohteena oli yksilö, hänen käyttäytymisensä ja ympäristösuhteen selittäminen. Tutkimuksissaan Lewin (emt.) halusi selvittää millaisia ajattelu- ja toimintatapoja on sekä millaisia esteitä kohdataan esimerkiksi kehitettäessä omaa toimintaa. Tämä ajattelu yhdistä vahvasti jo aikoinaan John Deweyn ajatuksen teorian ja käytännön välillä olevasta yhteydestä. Toimintatutkimuksessa yhdistyvät näiden lisäksi myös toiminta ja tutkimus. (Lewin 1948; Heikkinen 2007; Kuula 1999; Kemmis & Wilkinson 1998.)

Toimintatutkimuksen avulla pyritään etsimään ratkaisuja käytännön ongelmiin yhdistämällä tieteellinen ja käytännön tieto. Toimintatutkimus korostaa vuorovaikutusta ja kaikkien osallistujien tasavertaista osallistumista demokraattiseen ja dialogiseen keskusteluun muutoksen aikaan saamiseksi. Työorganisaatioiden kehittämisen ja uusien käytäntöjen luomisen edellytys on kommunikatio eli vuorovaikutus, jossa muutoksen ja kehittämisen kohteena olevan yksikön työntekijät nähdään oman työnsä asiantuntijoina, joilla on mahdollisuus ja velvollisuus osallistua vastavuoroiseen ja avoimeen keskusteluun ja reflektointiin. (Heikkinen, Konttinen & Häkkinen 2007, 57 – 58; Kuula 1999, 9 & 90, Somekh 2006, 6-8.)

Toimintatutkimuksen tehtävänä on muuttaa todellisuutta tekemällä tutkimuksellinen interventio ja tutkia todellisuutta sitä muuttamalla, koska tieto on jatkuvasti muuttuvaa. Siinä tuotetaan tietoa käytäntöjen kehittämiseksi suuntautumalla olemassa oleviin käytäntöihin ja muutoksen kohteeseen (Heikkinen ym. 2007, 15; Kuula 1999, 10). Muutosprosessissa tutkitaan ihmisten, erityisesti sosiaalista toimintaa. Pohjana on vuorovaikutus, joka ohjaa ihmisen toimintaa yhteisen oppimisen, reflektion, tulkinnan, ymmärryksen, merkitysten ja tarkoituksen löytämiseksi (Heikkinen ym. 2007, 16-17; McNiff 2013, 24-25). Toimintatutkimuksellinen prosessi itsessään on jo sosiaalinen ja opettava

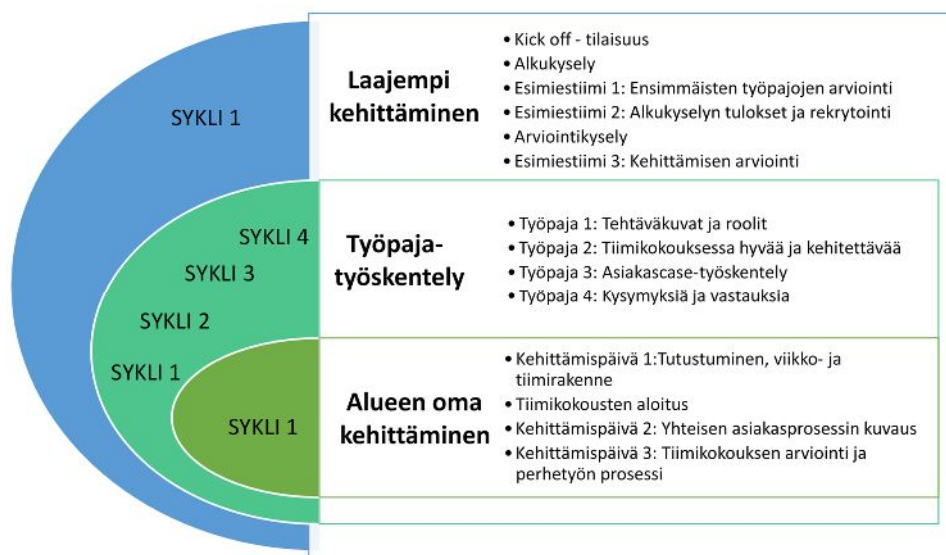
prosessi, joka edellyttää yhteistoimintaa. Prosessissa tutkitaan olemassa olevaa toimintaa arvioimalla ja uudistamalla niin omaa kuin koko yhteisön toimintaa vuorovaikutuksellisessa tilanteessa. (Kemmis & Wilkinson 1998, 22).

Toimintatutkimukselle tyypillistä on ajallisesti rajallisena toteutettu tutkimus- tai kehittämisprojekti, jonka aikana suunnitellaan ja kokeillaan uudenlaisia toimintatapoja ja etsitään yhteistä ymmärrystä yhteisestä toiminnasta (Lehtonen 2007, 245). Lastensuojelun sosiaalityön tehtävät edellyttävät aina vuorovaikutusta ja yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa, jonka vuoksi työnkehittäminenkin vaatii ihmisten välisen yhteistoiminnan ja kommunikaation mahdollistamista ja edistämistä. Toimintatutkimuksen kautta saatua aineistoa voidaan analysoida yksilö- ja ryhmätasolla, ryhmien välisten suhteiden kautta tai organisaatio- ja aluetasolla (Heikkinen 2007, 17 -18). Tässä tutkimuksessa tarkastelu tapahtuu ryhmätasolla, jolloin voidaan puhua yhteistoiminnallisesta tutkimuksesta.

Toimintatutkimuksesta on erotettavissa kaksi selkeää suuntausta, joista toinen on kriittinen toimintatutkimus, jota edustaa Stephen Kemmis ja Wilfred Carr sekä kommunikatiivinen toimintatutkimus, jota edustaa Björn Gustavsen. Kriittisessä toimintatutkimuksessa päämääränä voi olla toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisääminen, työntekijöiden ammatillinen kehittyminen, toimintaan osallistuvien itseymmärryksen parantuminen, irrottautuminen luutuneista ajatus- ja toimintatavoista, kriittinen byrokratian tarkastelu ja organisaation muuttaminen (Heikkinen ym. 2007, 47). Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa taas keskeisenä päämääränä on lisätä yhteisöjen demokratiaa ja työntekijöiden osallisuutta toiminnan tuloksellisuuden ja taloudellisuuden lisäämiseksi aktiivimalla työntekijöitä hyödyntämään osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. (emt.) Tämän ajatuksen pohjalta Gustavsen (1992, 3- 4; Kuula 1999, 92; Heikkinen ym. 2007, 58-59) loi käsitteen demokraattinen dialogi, jonka periaatteet ovat

1. *Dialogi on ajatusten vaihtoa ja osanottajien välistä vuorovaikutusta.*
2. *Kaikkien, joita asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun.*
3. *Kaikkien osallistujien tulee olla aktiivisia.*
 - a. *Jokaisella velvollisuus omien näkökulmien esittämiseen*
 - b. *velvollisuus auttaa muita tuomaan esille omia näkökulmiaan.*
4. *Kaikki osallistujat ovat tasavertaisia.*
5. *Työkokemus antaa oikeutuksen esittää mielipiteitä.*
6. *Jokaisen osanottajan kokemuksia tulee pitää oikeutettuina.*
7. *On välttämätöntä, että kaikki ymmärtää, mistä ollaan puhumassa.*
8. *Kaikki keskusteltavaa asiaa koskevat väitteet ovat oikeutettuja. Mitään väitettä ei saa hylätä ilman että sitä on tarkasteltu riittävän huolellisesti.*
9. *Mielipiteet ja näkökulmat esitetään suullisesti.*
10. *Jokaisen osallistujan tulee hyväksyä, että muilla saattaa olla parempia perusteluita kuin itsellä on.*
11. *Jokaisen osallistujan työrooli, auktoriteetti yms. voidaan ottaa keskustelun kohteeksi.*
12. *Osallistujien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintymistä.*
13. *Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin.*

Tutkimuksia, joita kriittisellä toimintatutkimuksella on tehty, löytyy paljon kasvatustieteestä. Sitä on sovellettu erityisesti opettajakoulutuksessa, jossa puhutaan käsitteestä tutkiva opettaja. Tutkiva opettaja- ajatuksessa tutkimuksen kohdetta voidaan lähestyä luokkahuoneessa tapahtuvana tutkimuksena, opetussuunnitelmatutkimuksena tai opettajatutkimuksena. Näissä tutkimuksissa nähdään opettajat oman työnsä asiantuntijoina, luottaen heidän omaan ajatteluun, päätöksen tekoon ja ammatilliseen kehittymiseen. Opettaja ovat niitä, joille tutkimuksen kautta tuotetaan uutta tietoa, mutta samalla he myös ovat niitä, jotka kokeilevat ja käyttävät saamaansa tietoa. Tähän liittyen he esimerkiksi voivat kirjoittaa tutkimuspäiväkirjaa. (Heikkinen ym. 2007, 40 – 53.) Työelämän ja organisaatioiden tutkimuksessa ja kehittämisessä taas on sovellettu kommunikatiivista toimintatutkimusta, jossa keskeistä on saada toiminnassa mukana olevat kaikki toimijat mukaan toiminnan kehittämiseen (Heikkinen ym. 2007, 57). Koska tutkin työyhteisöä osallitaen kaikki kehittämisprosessiin ja tuotan tietoa laajemmalle organisaatiolle, on tutkimukseni kommunikatiivista toimintatutkimusta, jossa toimintatutkimuksellisia syklejä muodostui kolmella eri tasolla.



KUVIO 3. Tutkimuksen toimintatutkimukselliset syklit.

Yhden syklien muodosti laajempi kehittäminen, jossa käytiin läpi vasta ensimmäinen sykli-vaihe tehden laaja suunnitelma, toteutettiin se ja tehtiin arviointi hyödyntäen arviointikyselyä. Toisen syklien sarja muodostui laajemman kehittämisen sisälle, jossa toteutettiin neljä sykliä työpajojen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin muodossa. Kolmannen syklin muodosti tutkimuksen kohteena olevan alueen omat kehittämispäivät ja tiimikokoukset.

Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa on perinteisiä tutkimuksia aktiivisempi, sillä tutkija on vaikuttaja ja toiminnan muutoksen käynnistäjä, joka rohkaisee prosessissa mukana olevia toimijoita

tarttumaan asioihin niiden muuttamiseksi oman toiminnan kannalta paremmiksi. Tutkija luo keskustelufoorumeita ja uskoa osallistujiin heidän asiantuntijuudestaan, osaamisensa hyödyntämisen mahdollisuuksista sekä toimintamahdollisuuksista ja kyvyistään saada aikaan muutosta. Keskustelutilan järjestämisen kautta tutkija laittaa työyhteisön jäsenet itsenäisesti pohtimaan ratkaisuja käytännöstä nousseisiin ongelmiin. Tässä roolissa tutkija on toimintaa sisältäpäin katsova aktiivinen osallistuja ja toimija, ei konsultti, jolloin suhde tutkimusaineistoon ja sen analysointiin on subjektiivinen. Toimintatutkijan omat kokemukset, havainnot ja tuntemukset ovat analysoitavaa aineistoa muun aineiston ohella. Tämä edellyttää tutkimuspäiväkirjan kirjoittamista, jotta voi palata aineistoon analysointivaiheessa. (Heikkinen 2007, 19 -20; Kuula 1999, 116 -117.)

Tutkija auttaa tiimiä löytämään ne asiat, joita halutaan lähteä kehittämään ja kokeilemaan. Prosessin läpivieminen suunnittelusta, kokeilun ja reflektoinnin kautta uuden toimintavan käyttöön-ottoon edellyttää, että tutkija on pystynyt luomaan luottamuksellisen suhteen tiimiin ja on antanut tiimille vallan prosessin kulusta ja sen suunnan muutoksista. Tutkijan tehtävänä on kannustaa kaikkia osallistumaan esimerkiksi käyttämällä interventioissa erilaisia ryhmätyö- ja motivointimenetelmiä. Toimintatutkimuksessa tutkijan tulee kuulla mitä tiimi kertoo ja maltaa olla tuomatta ensimmäisenä esille omia ajatuksiaan asiasta. Tutkijan tehtävänä on auttaa tiimiä löytämään jo siellä oleva tietämys asian ratkaisemiseksi. (Grant, Nelson & Mitchell 2008; Kemmis, McTaggart ja Nixon 2014, 4 -5.)

4.4 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohteena on lastensuojelun avohuolto, joka on lastensuojelulain mukaista palvelua lapsiperheille. Palvelun tarkoituksena on turvata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun mikäli lapsen vanhempi ei siihen kykene tai lapsi omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään vaarantaa kasvuolojaan ja kehitystään. Kasvuolojen ja kehityksen turvaamiseksi on lastensuojelun ensisijaisesti avohuollon tukitoimin tuettava lapsen vanhempia lapsen kasvatuksessa ja huolenpidossa sekä havaittava ja ehkäistävä ongelmien syntyminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Lastensuojelulaki 2007, 2§,34§ & 36§.)

Kun edellä kuvatuissa lapsen kasvuoloissa tai kehityksessä ilmenee vaikeuksia voi lapsi itse, vanhemmat, viranomaiset, sukulaiset tai naapurit ottaa yhteyttä lastensuojeluun. Yhteydenoton jälkeen sosiaalityöntekijän tehtävänä on selvittää lapsen tilanne ja perheen tarvitsema tuki tilanteen ratkaisemiseksi. Mikäli tilanteen selvittämisen yhteydessä käy ilmi, että lastensuojelun kriteerit täyt-

tyvät, avaa sosiaalityöntekijä lapselle lastensuojelun asiakkuuden ja tekee asiakassuunnitelman, johon kirjataan lapsen ja perheen tarvitsema tuki ja palvelut. Tuessa lähdetään ensisijaisesti avohuollon tukitoimista, joilla autetaan lasta ja perhettä. Tukitoimet ovat vapaaehtoisia ja perustuvat perheen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Suurin osa lastensuojelutyöstä toteutetaan juuri avohuollon tukitoimina, joita ovat mm. tehostettu perhetyö, avohuollon sijoitus, perhekuntoutus ja taloudellinen tuki. Lastensuojelun palveluiden järjestämisestä vastaa kunta, jonka tulee huolehtia palvelun laadusta ja laajuudesta kunnassa esiintyvän tarpeen mukaisesti. Palvelu voidaan tuottaa kunnan omana palveluna tai se voidaan ostaa yksityiseltä palvelun tuottajalta. (Lastensuojelulaki 2007, 11§, 25a§, 26§ & 27§.)

Avohuollon tukitoimena järjestettävää tehostetun perhetyön palvelua tuotetaan sekä kunnan omana tuotantona että ostetaan kilpailutuksen kautta hyväksytyiltä yksityisiltä palvelun tuottajilta. Tehostettu perhetyö, josta tässä tutkimuksessa puhutaan, on kaupungin omana tuotantona järjestettävää palvelua. Tehostetun perhetyön tehtävänä on lastensuojelun sosiaalityöntekijän päätöksellä tarjota lastensuojelun asiakkaina oleville lapsille ja heidän perheilleen kotiin tehtävänä tukena lapsen kasvu- ja kehitysolojen turvaaminen. Työntekijän tehtävänä tehostetussa perhetyössä on tukea asiakassuunnitelmaan kirjattujen tavoitteiden toteuttamista yhteistyössä asiakkaan, perheen ja sosiaalityöntekijän kanssa. (Eduskunta 2006, 127 – 130.)

Lastensuojelun sosiaalityö on viranomaistoimintaa, jota määrittää lastensuojelulaki. Sosiaalityöntekijän tehtävänä on asiakaskohtainen lastensuojelun avohuollon sosiaalityö, lastensuojelun avohuollon tukitoimien tarpeen ja tarkoituksenmukaisuuden arviointi ja järjestäminen sekä sijaishuollon tarpeen arviointi, päätöksenteko ja järjestäminen. Jokaiselle asiakkuudessa olevalle lapselle nimetään hänen asioistaan vastaava sosiaalityöntekijä ja tehdään asiakassuunnitelma, johon kirjataan mitä tukea lapsi ja perhe tarvitsevat, millä palveluilla heitä tuetaan ja tavoitteet/asiat, joihin etsitään muutosta. Asiakassuunnitelma laaditaan ja tarkistetaan aina yhteistyössä lapsen ja vanhempien kanssa. Mikäli avohuollon palvelut eivät riitä tai lapsen vakava tilanne on jatkunut pitkään, tulee lapsen vakavasti vaarantuneen terveyden, kehityksen ja kasvatuksen turvaamiseksi lapsi ottaa huostaan, jolloin lapsesta huolenpito tapahtuu oman kodin ulkopuolella esimerkiksi sijaisperheessä. (Lastensuojelulaki 2007, 13§, 27§, 30§ & 36§.)

Kaikista asiakassuunnitelmassa sovituista lapselle ja hänen perheelleen tueksi järjestettävistä palveluista tehdään aina päätös, jonka tekee lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä. Sosiaalityöntekijällä on kokonaisvastuu lapsen asiakasprosessista, joka tarkoittaa sosiaalityöntekijän työssä sitä, että hän tekee asiakastyötä lapsen ja hänen perheensä kanssa sekä lapsen elämään kuuluvien muiden viranomaistahojen kanssa palveluiden järjestämiseksi. Kokonaisuuden hallitseminen edellyttää työntekijältä lastensuojelu- ja sosiaalihuoltolain sekä niihin läheisesti liittyvien lakien osaamista,

laaja-alaista palvelujärjestelmäosaamista, lapsen kehitykseen ja kasvuun liittyvien uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamista sekä omaan tehtäväalueeseen liittyvän konsultaation, ohjauksen ja neuvonnan antamista. Työ on työskentelyä monialaisella työotteella erilaisten asiakkaiden kanssa ja heidän erilaisissa verkostoissa. Tästä johtuen työssä vaaditaan hyvät vuorovaikutus-, neuvottelu- ja yhteistyötaidot. (Eduskunta 2006, 124-125; 147 – 150.)

Tiivistäen sosiaalityöntekijän tehtävänä on huolehtia asiakkaan oikeusturvan toteutumisesta päätöksiä ja dokumentointia tehtäessä, arvioida erityistä tukea tarvitsevien asiakkaiden palveluiden tarve, päätösten tekeminen, asiakasprosessien kokonaisvaltainen suunnittelu, toteutus ja arviointi yhdessä asiakkaan ja hänen verkostonsa kanssa muutostyön toteuttamiseksi. Tehtäviin kuuluu myös eri tukien ja palveluiden yhteensovittaminen, asiakasprosessin toimivuuden ja vaikuttavuuden arviointi sekä asiakasprosessien ja työn kehittäminen. (Eduskunta 2014a, 27.)

Lastensuojelun avohuollon yhtenä tuen muotona voidaan lastensuojelulain mukaan lapselle ja hänen vanhemmilleen tarjota asiakkaan kotona tehtävää tehostettua perhetyötä. Työskentelyn tavoitteena on lapsen ja vanhempien tukeminen erilaisissa arjentalanteissa ja palveluiden hakemisessa sekä vanhempien tukeminen heidän kasvatustehtävässään ja/tai lapsen hyvinvointia lisäävän toiminnan järjestäminen lapselle hyödyntäen lapsen ja perheen omia voimavaroja. Tehostetussa perhetyössä yhdistyy käytännön arkiasioissa auttaminen, ohjaaminen ja opastaminen sekä psykososiaalinen tuki lapsen luonnollisissa kasvuympäristöissä. Asiakkuus tehostettuun perhetyöhön tulee aina lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän kautta, jolloin lapsella on jo olemassa lastensuojelunasiakkuus ja sosiaalityöntekijän huoli lapsen tilanteesta. Jotta tämä huoli saadaan poistettua, tulee perheen ja lapsen olla motivoituneita työskentelemään huolen taustalla olevien asioiden korjaamiseksi. (Eduskunta 2014b, 48.)

Työntekijöiden tehtävät tehostetussa perhetyössä koostuvat avohuollon tukitoimenpiteenä tarjottavan kotiin tehtävän työn toteuttamisesta. Työskentelyn pohjaksi tehdään aina yhdessä lapsen, vanhempien ja sosiaalityöntekijän kanssa suunnitelma, johon kirjataan työskentelylle yhteiset tavoitteet, kaikkien roolit tavoitteiden saavuttamiseksi sekä työskentelyn arvioinnin ajankohta. Tehostetun perhetyön työntekijät suunnittelevat, arvioivat ja dokumentoivat työskentelyä sekä toimivat tiedon tuottajina sosiaalityöntekijälle ja asiakkaalle asiakkaan tilanteesta ja siinä tapahtuvista muutoksista. Asiakkaan kanssa tehtävä työ voi olla keskustelullista, toiminnallista, mallittavaa, hoidollista, ohjauksellista tai havainnoivaa riippuen asiakasperheen tilanteesta, tarpeesta ja tehdystä suunnitelmasta. Suoran asiakastyön lisäksi työhön kuuluu asiakkaan verkostojen kanssa tehtävä työ. Työtä tehdään yksin, työparina ja moniammatillisissa tiimeissä. (Eduskunta 2006, 154-156.)

Tehostetussa perhetyössä on kyse aina ajallisesti määritellystä palvelusta, joten työntekijän tehtävänä on työskentelyn aikana ohjata ja auttaa asiakasta pääsemään sopivien ja tarpeellisten palveluiden piiriin sekä tutustuttaa muiden toimijoiden, kuten kolmannen sektorin palveluihin. Tehostettu perhetyö on muutostyötä, joka edellyttää työntekijältä taitoa ottaa dialogisesti puheeksi vaikeat asiat asiakkaan kanssa ja kykyä lähteä työstimään niitä hänen kanssaan taikka ohjata sopivan palvelun piiriin tilanteen edistämiseksi. Työntekijällä tulee olla myös kykyä asiakkaan sitouttamiseen pitkäaikaiseen muutostyöskentelyyn asiakkaan epämukavuusalueella sekä kykyä sitoutua itse työntekijänä asiakkaan asiakasprosessiin. (Eduskunta 2014b, 48.)

4.5 Tutkimuksen aineisto

Tutkimusaineiston keräämiseen ei toimintatutkimukselle ole määritelty mitään tiettyä tapaa vaan aineistoa voidaan kerätä havainnoimalla, videoimalla, kyselyllä, haastattelulla tai hyödyntäen erilaisia kirjallisia materiaaleja, kuten esimerkiksi tutkimuspäiväkirjoja, kirjoituspyyntöjä tai ryhmätöiden materiaaleja. (Huovinen & Rovio 2007, 104; Kuula 2011, 19; McNiff 2013, 105-106.) Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää sekä määrällisiä että laadullisia aineiston keräämisen menetelmiä. Menetelmän valinnan ratkaisee se mitä tietoa halutaan saada, mistä se voidaan saada, kuka sen tiedon voi tuottaa ja mitä se tieto kertoo minulle tutkijana (McNiff 2013, 106). Useimmissa toimintatutkimuksella toteutetuista tutkimuksista oli käytetty luotettavuuden parantamiseksi useita aineiston keruun menetelmiä.

Tutkimukseni aineisto muodostui osana tiimimallin kehittämisprosessia ja sen toteuttamiseen oli hankittu tutkimuslupa tutkittavalta organisaatiolta. Aineistoa kerättiin kyselyllä, työpajojen tuotoksilla ja havainnoinnilla, joiden tueksi kirjoitin tutkimuspäiväkirjaa työpajoista ja esimiestiimeistä. Ensimmäisenä aineiston keruu menetelmänä oli kysely, johon päädyin sen vuoksi, että se mahdollistaa tiedon saatavuuden luotettavammin, kun tutkijana en ole paikalla vastauksia annettaessa, toisin kuin haastattelussa olisin ollut. Näin tarjosin osallistujille väylän anonyymisti kertoa ajatuksiaan kehittämisestä ja uudesta tiimimallista. Kyselyn etuna on se, että sen avulla voidaan esittää melko suuri määrä kysymyksiä samassa muodossa kaikille vastaajille. Kysymysten asettelussa tulee olla tarkka, jotta ne eivät ole liian vaikeaselkoisia esimerkiksi kielellisesti tai etteivät ne tarkoittaa montaa eri asiaa. (Valli 2015, 26-27; Payne & Payne 2004, 187-188.) Kyselyyn päädyin myös sen vuoksi, että halusin saada kaikkien osallistujien mielipiteet kuuluviin. Myös kaksoisroolini tutkijana ja työpajojen vetäjänä puolsi tätä aineiston keruun tapaa kysyttäessä osallistujien ajatuksia.

Kyselyjä tehtiin prosessin aikana kaksi, yksi prosessin alussa ja arviointikysely prosessin päättyessä. Tutkimuksen alussa toteutetun kyselyn teemoja olivat kokemus oman osaamisen hyödyntämisen mahdollisuuksista, toisten osaamisen hyödyntämisestä ja näitä mahdollistavat ja estävät tekijät. Samoja teemoja käytettiin arviointikyselyssä työpajaproessin päätteeksi, johon sisällytettiin myös prosessiin, tiimikokoukseen ja uuden tiimimallin arviointiin liittyviä kysymyksiä. Kysely lähetettiin sähköisessä muodossa työpajoihin osallistujille, jolloin ei voida puhua tilastollisiin menetelmiin liittyvästä otannasta vaan terminä käytetään näytettä. Näytteen avulla ei voida kuvata perusjoukkoa saadun aineiston pohjalta vaan aineisto kertoo sitä joukosta, jossa tutkimus toteutettiin. (Valli 2015, 14.) Kyselyn teknisessä toteutuksessa päädyin E-lomake-ohjelmaan, koska sen oli vastaajille ja itselleni tuttu muistakin organisaatiossamme toteutetuista kyselyistä johtuen. Toinen syy oli se, että analysoinnin helpottamiseksi ohjelma tarjoaa suoraan mahdollisuuden vastausten lajittelun ja tallentamisen taulukkolaskentamuotoon.

Lomakkeet muodostuivat likertin- asteikollisista ja avoimista kysymyksistä (Valli 2015, 37). Arviointikyselyn oli alussa vastausaikaa 21.12.2017-12.1.2018, mutta koska vastauksia ei tähän mennessä ollut tullut kuin muutama, jatkettiin vastausaikaa 17.1.2018 asti. Kyselystä muistutettiin kahdella sähköpostitse lähetetyllä muistutusviestillä, joiden lähettämistä mietin pitkää. Pohdin asiaa siitä eettisestä näkökulmasta, että osallistujilla on oikeus olla osallistumatta niin halutessaan (Kuula 2011, 18). Kävin asiasta keskustelun tutkimuksen kohteena olevan palvelukokonaisuuden päällikön kanssa ja hänen mukaansa asiasta voi muistuttaa, sillä se ei pakota ketään vastaamaan.

Toinen aineiston keruun menetelmä oli havainnointi eli observointi, joka valikoitui aineiston keräämisen menetelmäksi, koska tutkittavat eivät suostuneet työpajojen nauhoittamiseen. Havainnoinnin avulla pyritään ymmärtämään tutkittavan olevaa ilmiötä ja löytämään siihen vaikuttavia tekijöitä. Tehtäessä havaintoja saadaan tietoa kaikkien aistien kautta. Saatua tietoa työstetään reflektoiden sitä ajattelun avulla ja kuvataan tapahtunutta niin, että voidaan analysoida sitä myöhemmin johtopäätöksiksi. Käytettäessä havainnointia tutkimusmenetelmänä tulee kiinnittää huomiota eettisiin ja käytännöllisiin asioihin. Tutkijalla pitää olla ajatus siitä, mitä on tutkimassa ja mihin asioihin hänen tutkimuksen näkökulmasta tulee kiinnittää huomiota, jotta tieto on luotettavaa. Hyvä puoli havainnoinnissa on se, että antaa tutkittavasta ilmiöstä oikeamman kuvan, kun aineistoa voidaan kerätä autenttisessa kontekstissa. (Grönfors 2015, 146 – 148.) Jotta pysyin olennaisten asioiden havainnoinnissa, tein työpajoissa havainnointia varten havaintomatriisin, johon kirjasi tukkimiehen kirjanpidolla kuinka monta havaintoa osallistujittain tuli ryhmätyöskentelyn aikana. Havainnoin seuraavien teemojen toteutumista osallistujittain ryhmätyöskentelyssä: käytettyjen puheenvuorojen määrä, mielipiteen kysyminen, olennaisessa pysyminen, toisten kuuntelu, muiden mielipiteisiin kytkeytyminen, aktiivinen ja passiivinen osallistuminen keskusteluun, toisten ajatusten tyrmäminen,

toisten päälle puhuminen, puheenjohtajan roolin ottaminen, tarkentavien kysymysten tekeminen ja keskinäinen kilpailu.

Havainnointi toimi tutkimuksessani dialogisuuden toteutumisen seurantana ja kyselyn kautta kerätyn tiedon selittäjänä. Havaintojen pohjalta yhdessä esimiesten kanssa suunniteltiin aina seuraavassa työpajassa käsiteltävät teemat. Aineisto kerättiin neljästä työpajasta ja kolmesta esimiestiestä, eikä se edellyttänyt osallistujilta erillistä ajankäyttöä. Lisäksi kirjoitin havaintojen tueksi tutkimuspäiväkirjaa työpajoista, esimiestiimeistä ja esimiesten kanssa käydyistä suunnittelukeskusteluista.

Työpajoissa työskenneltiin ryhmissä ja menetelminä käytettiin case-työskentelyä, tuplatiimiä ja perinteistä ryhmätyötä. Käsiteltävät teemat ja kysymykset pyrittiin muokkaamaan tulevaisuuteen suuntaaviksi hyödyntäen ajatusta tulevaisuuden muistelusta. Käynnistin työskentelyn ja sen jälkeen havainnoin aina yhdessä ryhmätyön vaiheessa yhtä ryhmän toimintaa yhden vaiheen ajan. Seuraavassa työskentelyvaiheessa vaihdoin ryhmää ja havainnoin taas sen toimintaa kyseisen vaiheen ajan. Yhdestä työpajasta muodostui näin ollen kahdesta neljään havainnointia. (Kuula 1999, 92; Gustavsen 1992, 3-4.)

Tässä tutkimuksessa havainnointi oli osallistuvaa ja osittain strukturoitua, jossa on teorian pohjalta mietitty havainnoinnin kohteena olevat teemat, joita tarkkaillaan sekä määrällisesti, että laadullisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Osallistuvuus näkyi siinä, että tutkimuksen kohteena olevat tiesivät, että heidän toimintaansa havainnoidaan heidän suostumuksellaan. Toimin ryhmätöiden ohjeistuksen, aikataulussa pysymisen ja ryhmätöiden purkamisen aktiivisena vetäjänä. Ryhmätyöskentelyvaiheessa rooli oli enemmänkin tarkkailijan rooli, sillä en osallistunut juurikaan ryhmän keskusteluun, vaan seurasin ryhmän toimintaa ulkopuolisen roolista. Tämän mahdollisti se, että tutkittava yhteisö ja sen jäsenet olivat minulle entuudestaan tuttuja (Grönfors 2015, 151-155).

4.6 Aineiston analysointi

Aineiston analysointiin ei toimintatutkimuksessa ole mitään tiettyä menetelmää, johtuen siitä, että aineistoa voidaan kerätä hyvin monin eri tavoin hyödyntäen niin maaällisiä kuin laadullisia menetelmiä. Tutustuessani erilaisiin toimintatutkimuksella tehtyihin tutkimuksiin nousi niiden analysointi menetelmiksi laadullisen aineiston menetelmiä, kuten aineisto- tai teorialähtöinen sisällönanalyysi, diskurssianalyysi, narratiivinen analyysi ja juonirakenneanalyysi. Toimintatutkimuksen aineiston analysointi poikkeaa perinteisestä laadullisesta aineiston analysoinnista siinä, että aineistoa analysoidaan jo matkan varrella, kun arvioidaan tehtyä suunnitelmaa ja sen toteutusta, sekä luodaan arvioinnin pohjalta uusi paranneltu suunnitelma.

Toimintatutkimuksessa voidaan analysoida aineistoa myös kertomusanalyysillä, jolloin kirjoitetaan juonellisesti ja kronologisesti etenevää narratiivia eli tarinaa, jossa kuvataan vaihe vaiheelta kuinka prosessi on edennyt suunnitelmasta toiminnan kokeiluun ja sen arviointiin sekä millaisia interventioita on tehty. Tällä tavoin pyritään tuomaan esille tutkittavien omia kokemuksia ja toimintaa autenttisesti juuri niin kuin tutkittavat ovat sen kokeneet. (Heikkinen & Rovio 2007, 117.) Tätä tarinallisuutta hyödynsin tässä tutkimuksessa. Analysoin aineiston kertovan muutoselonteon menetelmällä, jossa kuvataan koko muutosprosessi, ei vain tilannetta ennen ja jälkeen intervention. Menetelmässä tarkoituksena on kuvata, kuinka muutosprosessi on edennyt ja näin lisätään tutkimuksen luotettavuutta antaen muutokseen osallistuneille mahdollisuus myös raportin tuottamiseen. Menetelmä auttaa tutkimuksen kohdetta saamaan tietoa onnistumisista ja epäonnistumisista, jotka voidaan ottaa huomioon seuraavissa kehittämisprosesseissa (Laitinen 1999, 204 -205).

Kertovan muutoselonteon menetelmän rungon Laitisen (2008, 181) mukaan muodostaa

” kuusi vaihetta: avauskertomuksen kirjoittaminen, tutkimuksen kontekstin kuvaaminen, tapahtumien asettaminen kronologiseen järjestykseen, osallistujien selonteon kerääminen, muutuskertomuksen kirjoittaminen ja muutuskertomuksesta neuvottelemineen ”.

TAULUKKO 1. Muutosselonteon vaiheet tässä tutkimuksessa

VAIHE	SISÄLTÖ	TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA
Avauskertomus	Kuvataan tutkijan sisäänpääsy tutkimuskentälle	Tutkimuksen taustalla vaikuttaneet asiat ja tutkijan rooli sekä sisäänpääsy tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon.
Tutkimuksen konteksti	Kuvataan muutoksen tapahtumapaikka	Lähtötilanteen kuvaus ja taustalla ollut organisaatiomuutos ja kehittämisen kolme tasoa.
Episodisen etenemiskuvaus	Aineiston kerääminen, poimitaan episodeja ja listataan ne kronologiseen järjestykseen	Kehittämisen kolmen tason seuranta ja aineistojen kokoaminen: ei-havainnoidut episodit (arviointikysely), havainnoidut episodit (havainnot, arviointikysely ja työpajojen tuotokset) ja laajemman kehittämisen episodit (esimiestiimin muistiinpanot, alkukysely ja arviointikysely)
Selontekojen kerääminen	Valitaan avainepisodit ja kerätään osallistuneilta selontekoja	Episodeista ja niistä koottujen aineistojen sekä tulkinnan pohjalta valittiin avainepisodit, joihin kohdistettiin aineistojen jatkokeräämisessä työpajoissa ja arviointikyselyssä erityistä huomiota.
Muutuskertomus	Episodista etenemiskuvaus täydennetään saadulla aineistolla	Muutuskertomukseen on kuvattu prosessi ja siinä tapahtuneet muutokset etenemiskertomuksen ja avainepisodien pohjalta.
Muutuskertomuksesta neuvottelemineen	Muutokseen osallistuneet henkilöt keskustelevat kertomuksen vastaavuudesta todellisuuteen	Muutuskertomuksen lukivat alueen esimiehet, jotka osallistuivat kehittämiseen kaikilla kolmella tasolla. Neuvottelut käytiin jokaisen kanssa erikseen.

Tässä tutkimuksessa kehittämisprosessia vietiin kolmella eri tasolla. Ensimmäinen taso oli laajemman kehittämisen taso, toinen oli työpajatyöskentelyn taso ja kolmas oli alueen oman tiimiytämisen ja kehittämisen taso. Nämä tasot muodostivat kokonaisuuden, jossa huomioitiin tapahtumien kronologinen järjestys, joka on kuvattu muutuskertomuksessa (5.5). Alueen esimiehet osallistuivat kaikilla kolmella tasolla tapahtuvaan kehittämiseen, jonka vuoksi heidän kanssaan kerättiin selonteot ja käytiin muutuskertomuksen neuvottelu.

Kertovan muutospelonteon menetelmän vaiheiden avulla tutkimusaineistoa sekä tuotetaan että analysoidaan yhdessä tutkimukseen osallistuvien kanssa. Avauskertomuksessa ideana on kuvata mikä on tutkijan rooli yhteisössä, jota hän tutkii ja kuinka mahdollistui tutkimuksen toteuttaminen kyseisessä yhteisössä. Tutkimuksen kontekstin kuvaamisen tarkoituksena on avata millaisessa yhteisössä ja ympäristössä tutkimus toteutettiin. Seuraavassa vaiheessa viedään muutospelontekoa eteenpäin kirjaamalla tutkimusprosessin episodit ajallisella janalla samalla kuvaten interventioden suhde toisiinsa. Seuraavassa vaiheessa käydään tutkimukseen osallistujien kanssa keskustelut ja kerätään selonteot tapahtuneesta, joiden avulla voidaan esimerkiksi varmistaa muutospelonteon ajallinen oikeellisuus ja nostaa esille muutoksen kannalta keskeiset avainepisodit. Selontekojen pohjalta kirjoitetaan muutuskertomus, josta käydään vielä neuvottelu tutkittavien kanssa. (Laitinen 2008, 181 – 183; Mäntylä 2007, 46 – 51.)

Usein kirjoitettavia kertomuksia on useita rinnakkain kulkevia, jotka tutkijan tulee kuvata paremman kokonaiskuvan aikaansaamiseksi tutkimuksesta ja sen tuloksista. Yksi tarina voi kertoa tutkimuksen aikana tehdyistä interventioista, toinen voi kuvata tapahtumia muutoskohteessa, kolmas taas voi kuvata tapahtumia, jotka vaikuttavat muutokseen sen ulkopuolelta. Yksi kertomus voi muodostua siitä, mitä tutkija on ajatellut ja oppinut prosessin aikana. (Laitinen 2008, 184.)

Analysointimenetelmän avulla selvitetään, kuvaillaan ja ymmärretään kehittämisprosessia. Sen avulla tähdätään soveltavaan tietoon esimerkiksi tutkimusmenetelmän osalta, koska tavoitteena on myös antaa tietoa tutkittavalle yhteisölle toiminnan jatkokehittämiseen (Varto 2005, 37). Lopputuloksena voi olla enemmänkin kehittämisen toimintamallin kehittäminen kuin uuden teoria luominen, joka syntyy teorialähtöisesti saaden merkityksen empiirisen aineiston kautta (emt. 181). Tämä edellyttää yhteistä dialogia ja toimintaa, joiden avulla voidaan reflektoida tietoa ja kokemuksia yhteisen tiedon muodostamiseksi. Tämän mahdollistaa yhteiset rakenteet ja osallistava käytäntölähtöinen kehittäminen.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää kuinka työpajatyöskentely vaikuttaa oman asiantuntijuuden hyödyntämiseen ja kehittymiseen sekä miten kollektiivinen asiantuntijuus mahdollistuu uudessa tiimimallissa. Keskeisinä käsitteinä, joiden kautta asiaa lähestytään ovat asiantuntijuus ja yhteinen tiedon muodostus. Asiantuntijuutta lähestytään sekä yksilöllisestä että yhteisöllisestä näkökulmasta ja erityisesti kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollistumisesta. Yhteistä tiedon muodostusta tarkastellaan tiimin ja sen vuorovaikutuksen näkökulmasta korostaen dialogisuutta.

Tulosten tarkastelu tehdään kertovan muutosselonteon menetelmällä, jossa aluksi kuvataan avauskertomuksena (5.1) tausta sille, miksi kehittämisprosessia on lähdetty tekemään ja mikä on tutkijan rooli tässä kehittämisprosessissa. Avauskertomuksen lisäksi avataan tutkimuksen kontekstia (5.2), jossa kehittämisprosessi toteutettiin. Episodien kuvaaminen (5.3) on kerronallinen kuvaus siitä millaisten vaiheiden ja niistä saatujen aineistojen kautta on etsitty vastauksia tutkimuskysymyksiin. Avainepisodit kohdassa (5.4) kuvataan ne tekijät, jotka aineiston pohjalta nousivat muutoksen kannalta merkittäviksi tekijöiksi tässä kehittämisprosessissa. Lopuksi kuvataan muutosprosessi (5.5), joka tämän kehittämisprosessin aikana toteutettiin.

5.1 Avauskertomus

Vuonna 2015 voimaan tulleen sosiaalihuoltolain muutoksen myötä lapsiperheiden sosiaalipalveluissa tehtiin organisaatiomuutos, jossa henkilöstö jakautui kolmeen palvelukokonaisuuteen, joista yksi oli lastensuojelun avohuolto. Näille kokonaisuuksille tuli niistä vastaavat päälliköt ja heidän alaisuuteensa palveluista vastaavia esimiehiä. Tässä yhteydessä osalla henkilöstöstä vaihtui esimies ja uusien tiimien myötä tuli paljon uusia kollegoita, joiden kanssa lähdettiin työskentelemään. Lastensuojelun avohuollon osalta suurin muutos kosketi tehostettua perhetyötä, jossa työntekijöitä uusiin tiimeihin tuli useammasta eri yksiköstä erilaisilla tehtäväkuvilla ja osaamisilla. Tässä muutoksessa osa työntekijöistä koki, ettei heitä kuultu eikä heidän osaamistaan otettu uudessa organisaatiossa käyttöön niin hyvin kuin se heidän mielestään olisi ollut tarkoituksenmukaista. Muutos kosketi myös minua suunnittelijana, mutta esimerkiksi tehostetun perhetyön työntekijöihin nähden

muutokset olivat huomattavasti pienempiä, kun muutokset koskettivat enemmän toimintaympäristöäni kuin esimies tai tiimi muutoksia. Tässä yhteydessä minusta suunnittelijana tuli osa lastensuojelun avohuollon johtamistiimiä, jossa olivat kaikki avohuollon palvelukokonaisuuden esimiehet, lukuun ottamatta tehostetun perhetyönohjaajia, joilla oli oma esimies tehostetun perhetyön päällikkö.

Tämän tutkimuksen kohteena ollut muutos oli työntekijöiden osalta aikaisempaa pienempi, kun vain sosiaalityössä puolella työntekijöistä vaihtui esimies saadun lisäresurssin myötä. Muutoksen kohteena olevien tiimien työntekijät olivat toisilleen osittain entuudestaan tuttuja, sillä he olivat työskennelleet yhdessä samojen asiakkaiden kanssa. Tutkimuksen kohteena ollut lastensuojelun avohuolto ja sen työntekijät olivat myös minulle entuudestaan tuttuja, sillä olin toiminut kaikkien esimiesten kanssa jo aikaisemminkin. Tehtävääni on aina kuulunut esimiestyön ja erilaisten kehittämisprosessien tukeminen ja jossain määrin myös toteuttaminen yhdessä esimiesten kanssa.

Tutkimuksen kohteena olevan alueen kanssa yhteistyötä kehittämisen merkeissä on ollut jo useamman vuoden ajan. Tätä kautta tunsin kehittämisen kohteena olevan substanssin ja näin ollen koin pääseväni hyvin sisään yhteisöön, mikä toisaalta toi myös haasteita tutkimuksen toteuttamiselle. Suhteessa kehittämisprosessiin roolini oli sekä työntekijän että tutkijan rooli. Toimin sisäisenä kehittäjänä, koska tutkimuksestani riippumatta olisin ollut mukana työpajojen vetäjänä ja niissä tuotetun materiaalin yhteen vetäjänä sekä alueittaisten kehittämisprosessien suunnitteluun osallistujana esimiesten kanssa. Toisaalta olin myös ulkopuolinen, sillä en ollut mukana tiimien jokapäiväisessä toiminnassa ja esimiestenkin kanssa tapasimme kerran viikossa johtamistiimissä, jossa käsiteltiin koko palvelukokonaisuutta koskevia asioita, ei ainoastaan vain sosiaalityön ja tehostetun perhetyön asioita tai kehittämisen kohteena olevaa muutosta.

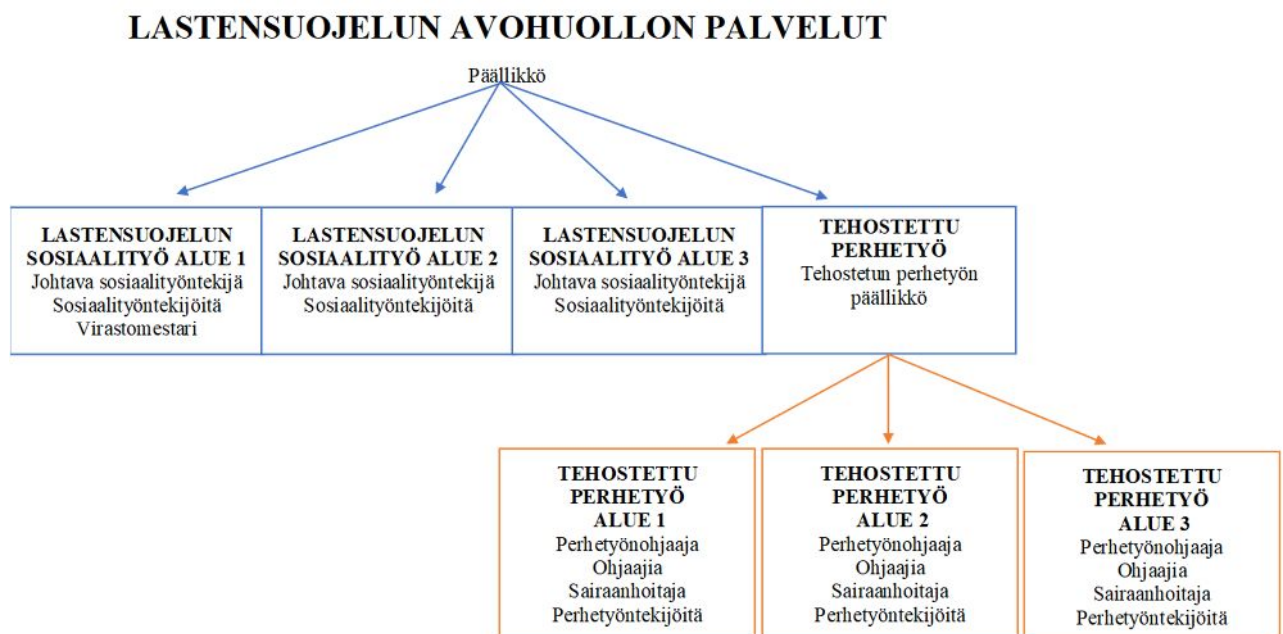
Toimintatutkimuksen mukaan tuominen osaksi kehittämisprosessia tuntui luontevalta, kun osa työntekijöistä oli palvelukokonaisuuden päällikön tapaamisissa nostanut esille, että tulevaa kehittämistä toivotaan tehtävän työntekijöitä kuullen ja mahdollistaen kaikkien osallistumisen kehittämiseen. Osallistamisen mahdollistamisesta käytiin keskusteluita päällikön ja esimiesten kanssa. Tähän keskusteluun toin idea siitä, että voisimmeko hyödyntää toimintatutkimusta ja luoda sen avulla rakenteet, jotka mahdollistavat kaikkien osallistumisen kehittämiseen. Roolini toteutuksessa oli aikataulujen luominen, työpajojen tilojen varaaminen, työpajojen kokonaisuuden vetäminen, kuten tehtävien ohjeistus ja aikataulussa pysymisen varmistaminen sekä yhteenvetojen tekeminen työpajan lopuksi ja tuotetun aineiston puhtaaksi kirjoittaminen sekä lähettäminen kaikille.

Kehittämisen tavoitteena oli lastensuojelun sosiaalityön vahvistaminen moniammatilliseksi, lastensuojelun toimijoiden yhteistyön kehittäminen, lastensuojelun asiakasmäärien vähentäminen, lastensuojelun kustannusten laskeminen sekä lastensuojelun työntekijöiden työkuormittavuuden

vähentäminen ja työssä jaksamisen lisääminen. Tavoitteet nousivat niin valtakunnallisesta lasten ja perheiden palveluiden kehittämisestä kuin kaupungin strategiastakin. Tutkimuksessa keskityttiin näistä tavoitteista erityisesti moniammatillisuuden vahvistamiseen, toimijoiden yhteistyön kehittämiseen ja esimiestyöhön lisääntyneen esimiesresurssin myötä. Asiantuntijuuden jakamisen näkökulmasta haasteena oli työmuotojen fyysinen etäisyys toisistaan, rakenteet, joissa kaikilla työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta osallistua asiakasasioita käsitteleviin tiimeihin, tiedon kulku, toisen työn tuntemattomuus ja yhteisen ajan löytäminen niin kehittämiselle kuin asiakastapauksien käsittelylle.

5.2 Kehittämisprosessin konteksti

Tutkimus ja kehittämisprosessi toteutettiin lastensuojelun avohuollossa sekä yhdellä alueella että koko kaupungin lastensuojelun avohuollossa touko - joulukuun 2017 aikana. Lastensuojelun avohuolto käsittää kaikkiaan kolme alueellista kokonaisuutta, joissa kaikissa on ennen tiimirakenteen muutosta toiminut yksi lastensuojelun sosiaalityön tiimi ja yhden perhetyönohjaajan alaisuudessa 3-4 tehostetun perhetyön tiimiä, jotka organisatorisesti olivat eri esimiesten alisuudessa asiakkaiden ollessa osittain kuitenkin yhteisiä (kuvio 4). Kaikki tehostetun perhetyön asiakkaat ovat myös sosiaalityön asiakkaita, noin 1/3 osa koko sosiaalityön asiakkuuksista, joten 2/3osaa on vain sosiaalityön asiakkuudessa olevia.



KUVIO 4. Organisaatio ennen muutosta. (Julkaisematon lähde)

Ennen kehittämisprojektin alkamista ja tätä tutkimusta nämä kaksi eri ammattiryhmää toimivat rinnakkain saman asiakasprosessin osina. Sosiaalityö tilasi työpyynnöllä tehostettua perhetyötä arvioituaan asiakkaan tilanteen. Tämän jälkeen tehostettu perhetyö käsitteli omissa tiimeissään työpyynnön ja arvioi asiakkuutta tehostetun perhetyön näkökulmasta. Tiimi miettii, kenen osaamista kyseisessä asiakasprosessissa tarvitaan ja kenen on mahdollista aloittaa työskentely asiakkaan kanssa. Työskentelyn kuluessa tehostetun perhetyön työntekijät olivat tarvittaessa yhteydessä sosiaalityöntekijään asiakkaan tilanteen kehittymisestä. Säännöllisiä tapaamisia ja asiakasprosessien reflektointia tai arviointia ei tutkimuksen alkaessa ollut viikoittain, vaan asiasta sovittiin aina erikseen jokaiseen asiakasprosessiin liittyen. Keskustelut ja arvioinnit tapahtuivat pitkälti kahdenkeskisissä keskusteluissa joko kasvokkain tai puhelimitse, joskus jopa vain sähköpostitse.

Muutoksessa lähdettiin yksinkertaistamaan organisaatiota niin, että koko lastensuojelun avo- huolto tulee yhden päällikön alaisuuteen säilyttäen kuitenkin alueen työmuodoilla omat esimiehet. Muutoksen tarve syntyi osittain siitä, että saatiin lisäresurssia kolmen johtavan sosiaalityöntekijän muodossa ja näin voitiin lähteä miettimään alueittain uudenlaista rakennetta sosiaalityön osalta. Samassa yhteydessä päätettiin huomioida myös tuleva valtakunnallinen lastensuojelun systeeminen malli, jota kohti tämä muutos oli ensimmäinen askel. Lisäksi lasten ja nuorten palveluiden lautakunta edellytti toiminnan kehittämistä kiireellisten sijoitusten määrän kasvun hidastamiseksi niin lastensuojelun avo- kuin sijaishuollossakin. Näiden tarpeiden ja lisäresurssien saannin pohjalta luotiin muutosta koskettavien esimiesten kanssa kaksi ehdotusta uudesta tiimimallista, jossa lastensuojelun sosiaalityö ja tehostettu perhetyö muodostavat alueittain yhteisen tiimin.

Mallit esiteltiin koko lastensuojelun sosiaalityön ja tehostetun perhetyön työntekijöille touko- kuussa 2017 pidetyssä kehittämisprosessin aloitustilaisuudessa. Learning cafe-menetelmää hyödyntäen työntekijät saivat kommentoida molempia malleja niiden mahdollisuuksien ja heikkouksien näkökulmasta tai luoda kolmannen uuden vaihtoehdon. Tehtyjen ryhmätöiden pohjalta palvelukokonaisuudesta vastaavan päällikön johdolla yhdessä esimiesten kanssa muotoiltiin uusi tiimimalli, jonka pohjalta lähdettiin toteuttamaan syksyn työpajoja. Mallin syntyminen vaati useamman kokouksen, joissa vaihdettiin mielipiteitä ja keskusteltiin erilaisten mallien mahdollisuuksista ja heikkouksista. Lopullinen malli (kuvio 5) on kompromissiratkaisu eri versioista, joita pohdinnan aikana käytiin läpi.



KUVIO 5. Uusi organisaatio kehittämisprosessin alkaessa. (Julkaisematon lähde)

Kuten kuviosta 5 näkyy, kaikille alueille muodostui kaksi uutta tiimiä, joissa sosiaalityöntekijöiden esimiehenä toimii johtava sosiaalityöntekijä, molemmilla tiimeillä oma, ja tehostetun perhetyön tekijöiden esimiehenä molemmille tiimeille toimii perhetyönohjaaja, tiimien yhteinen. Esimies- tasolla tämä tarkoittaa sitä, että alueen kaksi johtavaa sosiaalityöntekijää ja perhetyönohjaaja yhdessä johtavat kokonaisuutta, sillä kaikki tehostetun perhetyön asiakkuudet ovat aina myös sosiaalityön asiakkaita. Asiakkuudet ovat yhteisiä ja niihin liittyen sosiaalityöntekijöillä ja tehostetun perhetyön työntekijöillä on omat tehtävät, joita erityisesti sosiaalityöntekijöiden osalta määrittää lastensuojelulaki. Tutkimuksen kohteena olevan alueen työmuodot toimivat fyysisesti eri toimipisteissä useamman kilometrin päässä toisistaan, jolloin kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista on vähemmän, kun ei toimita samoissa fyysisissä tiloissa. Toisaalta tehostetun perhetyön työstä suurin osa tapahtuu asiakkaan kotona tai muissa asiakkaan toimintaympäristöissä, joten toimipisteessä oloa on sosiaalityöntekijöitä vähemmän.

5.3 Episodien kuvaus

Avauskertomuksen ja kehittämisen kontekstin kuvaamisen jälkeen kuvataan muutosprosessiin liittyvät tapahtumat eli episodit ja niistä muodostuneet aineistot (Laitinen 1999, 206). Tässä tutkimuksessa muutosprosessin kuvaaminen tapahtui kolmen eri kokonaisuuden kautta, ei havainnoidut episodit, havainnoidut episodit ja laajempi kehittäminen. Ensimmäisessä osassa kuvataan episodit, joissa tutkimuskohteen esimiehet toteuttivat kehittämisprosessiin liittyvät alueen omat kehittämis-

päivät ja tiimikokoukset, joissa en ollut mukana. Aineiston muodostaa tässä etupäässä arviointikyselyn tiimikokouksia koskevat tulokset sekä esimiesten kanssa käytyjen suunnittelukeskusteluiden muistiinpanot. Toisessa osassa kuvauksen kohteena ovat alueen työpajat, jotka vedin ja joissa havainnoin ryhmien toimintaa. Aineistoa tässä kohtaa ovat havaintojen lisäksi myös arviointikyselyn työpajoja koskevat tulokset ja työpajojen tuotokset. Kolmannessa osassa kuvataan kehittämisprosessin laajempaan kehittämiseen liittyvät koko kaupungin esimiesten tiimien tuotokset sekä arviointikyselyn tiimirakennetta koskevat tulokset.

5.3.1 Ei havainnoidut episodit

Ennen ensimmäistä vetämääni työpajaa syyskuussa oli alueella molempien työmuotojen yhteinen kehittämispäivä, jonka suunnittelussa olin mukana, jotta sekä alueen omat kehittämispäivät että kehittämisprosessiin liittyvät työpajat muodostaisivat yhden prosessin, eikä samoja asioita käsiteltäisi moneen kertaan. Varsinaiseen kehittämispäivään en osallistunut. Kehittämispäivässä alueen esimiesten johdolla kaikki alueen työntekijät miettivät learning cafe- menetelmän avulla tulevia tiimikäytäntöjä ja työmuotojen yhteistä toiminnan viikkorakennetta. Kehittämispäivän aikana oli myös tarkoitus tutustua toinen toisiin. Kehittämispäivä loi pohjaa lokakuussa aloittaville uusille tiimeille muun muassa aikataulujen muodossa. Kehittämispäivän jälkeen yhdessä alueen esimiesten kanssa tarkennettiin ensimmäisen työpajan teemaa, joka nousi osittain jo toukokuussa pidetyn kehittämisprosessin kick off-tilaisuuden keskustelujen pohjalta. Teema pidettiin ennalta sovittuna ja kutsu työpajaan teemoinen lähetettiin kaikille työntekijöille sähköpostitse viikkoa ennen työpajaa.

Lokakuun alussa kehittämisen kohteena olevalla alueella aloitettiin toiminta kahdessa uudessa tiimissä kerran viikossa olevilla tiimikokouksilla. Uudet tiimit muodostuivat johtavien sosiaalityöntekijöiden tiimien mukaisesti niin, että tehostetun perhetyön työntekijät jakautuivat näihin tiimeihin tehtäväkuvien ja olemassa olevien asiakkuuksien mukaisesti. Ajatuksena oli, että molempiin tiimeihin tulee tehostetun perhetyön laajaa osaamista eri koulutustaustojen ja työntekijöiden osaamisen pohjalta. Asiakkuuksia ei tässä vaiheessa vielä jaettu uusien tiimien mukaisesti. Tähän päädyttiin, koska olemassa olevat asiakasprosessit haluttiin säilyttää muuttumattomina eli ei vaihdettu vastuutyöntekijöitä. Tehostetun perhetyön näkökulmasta tämä tarkoitti sitä, että asiakkuuksia oli molemmissa tiimeissä.

Yhteisten tiimikokousten käynnistyminen ennen lokakuussa olevaa työpajaa määritteli teeman tulevaan työpajaan. Molemmilla tiimeillä tiimikokouksia, joissa en ollut mukana, oli vähintään yksi ennen työpajaa. Tiimikokousten käynnistymisen jälkeen esimiesten kanssa käydyn keskustelun poh-

jalta päädyttiin siihen, että työpajassa kerätään jo kokemuksia ensimmäisistä tiimikokouksista. Teemaa päätettiin lähestyä hyvin kokemusten ja kehitettävien asioiden kautta sekä näiden lisäksi päätettiin muotoilla yksi kysymys siitä, mitä muuta uudessa tiimissä toimiminen on kuin yhteisiä tiimikokouksia. Sovittiin, että muotoilen kysymykset työpajaan ja laittaa kaikille kutsun teemoineen taas viikkoa ennen työpajaa.

Toinen alueen oma kehittämispäivä toteutettiin marraskuussa toisen ja kolmannen työpajan jälkeen. Itse en osallistunut varsinaiseen kehittämispäivään. Aiheena kehittämispäivässä oli yhteisen asiakasprosessin kuvaaminen ja kehittäminen erityisesti prosessin alkuvaiheen työskentelystä. Lopputuloksen kuvaaminen suunniteltiin tehtävän seuraavassa työpajassa. Kehittämispäivän jälkeen tarkistin, miten kehittämispäivä meni ja pitäydytäänkö etukäteen suunnitellussa teemassa viimeisen työpajan osalta. Esimiehet kertoivat, että kehittämispäivä aiheutti enemmän kysymyksiä kuin vastauksia tai asioiden eteenpäin kehittämistä. Kysymyksissä palattiin kehittämisprosessin lähtökohtiin ja tavoitteisiin sekä siihen onko kehittämisen myötä tarkoitus muuttaa tehtäväkuvia ja miten turvataan tehostetun perhetyön kotiin tehtävä työ. Saadun palautteen pohjalta päätettiin muuttaa seuraavan työpajan aiemmin suunniteltu teema ja vastata työntekijöitä mietityttäviin kysymyksiin. Avuksi tähän tilanteeseen pyydettiin työpajaan mukaan palvelukokonaisuudesta vastaava päällikkö, sillä koettiin, että lähiesimiehet ja minä emme pysty perustelemaan asioita riittävän laajasti.

Alueella oli vielä kolmas oma kehittämispäivä joulukuussa, jossa aiheena oli tehostetun perhetyön prosessin kuvaaminen ja siitä kriittisten kohtien havaitseminen. Apuna kuvaamisessa käytettiin lean-mallia, jonka avulla työntekijät miettivät yhdessä, kuinka nämä kriittiset kohdat voidaan ratkaista. Esimiehet kertoivat, että kehittämispäivä oli onnistunut ja työskentelyssä oli päästy yhteisen kehittämisen suhteen syvemmälle tasolle. Tähän koettiin vaikuttaneen sen, että käsiteltiin teemaa, jonka suhteen kaikki halusivat avaamista.

Aineisto näistä ei havainnoiduista episodeista muodostuivat tutkimuspäiväkirjasta ja arviointikyselyyn tiimikokoukseen liittyvistä vastauksista. Tiimikokouksiin liittyen arviointikyselyssä kysyttiin työntekijöiden arvioita sen rakenteesta, siinä käsiteltävistä asioista, siihen käytetyn ajan riittävyydestä, mahdollisuudesta siinä puhua asioista ja saada tukea omalle työskentelylle sekä tiimikokouksen kuormittavuudesta. Kyselyyn vastaajia oli 17, joka on puolet alueen työntekijöistä. Kyselyä tehtäessä molemmilla tiimeillä oli takanaan jo yli kymmenen yhteistä tiimikokousta.

Vastaajista 88 % piti tiimikokouksen rakennetta täysin tai jokseenkin selvänä ja 12 % jokseenkin epäselvänä perustelulla, että *”päällekkäin puhuminen on kiusallista”*. Rakenteen selkeydestä huolimatta 13 % oli jokseenkin epäselvää ja 31 % koki vain osittain tietävänsä mitä asioita tiimikokouksessa on tarkoitus käsitellä. Yhden tiimikokouksen kesto oli kolme tuntia, jota kyselyyn vas-

taajista vain 6% piti jokseenkin liian lyhyenä. Kysyttäessä kaikkien mahdollisuudesta puhua tiimikokouksessa, vastaajista 88% oli täysin ja jokseenkin samaa mieltä siitä, että kaikilla on tilaa ja mahdollisuus puhua tiimikokouksessa. Yhtenä väittämänä kyselyssä oli, että tiimikokoukset tukevat työskentelyäni. Vastaajien vastaukset hajaantuivat tämän väittämän kohdalla eniten toisistaan.



KUVIO 6. Tiimikokoukset tukevat työskentelyäni (n = 17).

Toinen väittämä, jonka kohdalla vastaajien vastaukset erosivat eniten toisistaan, oli väite tiimikokousten liiasta kuormittavuudesta.



KUVIO 7. Tiimikokoukset kuormittavat liikaa (n = 17).

Tiimikokousta koskevien väittämien lisäksi kyselyssä pyydettiin vastaajia vielä nostamaan esille tiimikokoukseen liittyviä hyviä asioita. Yhteisessä tiimikokouksessa hyvänä nähtiin se, että on säännöllinen aika ja paikka keskustella ja kuulla niin asiakasasioita kuin tiimin yhteisiä asioita kaikkien ollessa paikalla samaan aikaan. Lisäksi hyvänä asiana nostettiin tiimin ilmapiiri.

” Positiivinen ja rakentava ilmapiiri, yhteinen keskustelu ja pohdinta, kuunteleminen ja kuuleminen, ammatillinen tuki ” ja

” Näkee sosiaalityöntekijöitä, saa kysyä kasvotusten asioista, hyvä/opettavaista kuulla sosiaalityöntekijöiden työskentelytavoista. Asiakkaat jaetaan kasvotusten.”

Hyvien asioiden lisäksi vastaajia pyydettiin kertomaan mitä kehitettävää tiimikokouksissa vielä olisi. Kehitettävänä asioina esille nousivat ajankäytön tehostaminen, tiimissä käsiteltävät asiat ja avoimen keskustelun lisääminen.

”yhteisiä asioita käsiteltäessä on syytä miettiä, ovatko kaikki yhteisiä molemmille ammattiryhmille” ja

”Tiimikokousten ajankäytön tehostaminen siten, että tarvittavat asiat käsitellään, mutta kokous ei veisi liian suurta osaa työpäivästä.” sekä

”Millä tasolla keskusteluja käydään, miten tiimikokoukset tukisivat kunkin työtä ja asiakkaiden tilannetta.”

Näiden lisäksi toivottiin asialistan ja muistion käyttöönottamista, sillä perusteella että se

”... tukee uusien työntekijöiden asioiden omaksumista ja sovittujen asioiden tarkistamista.”

Myös esimiesten roolin selkiyttämistä toivottiin, toimivampaa tiimitilaa ja sosiaalityön osuuden lisäämistä sekä hiljaisten ja arkojen työntekijöiden keskusteluun mukaan saaminen. Lopuksi vielä annettiin palautetta siitä, että

” Tiimikokous on mielestäni selkeä ja siellä on hyvä olla ” ja

”johtava sosiaalityöntekijä vetää kokoukset hyvin, mutta välillä on pientä kiireen tuntua”.

5.3.2 Havainnoidut episodit

Muutosprosessin toisen osan episodit muodostuivat havainnoimistani ja vetämistäni työpajoista, joita pidettiin alueella yhteensä neljä noin kolmen viikon välein. Työpajoihin kutsuttiin aina kaikki työntekijät, koska ajatuksena oli se, että jokaisella, jota muutos koskettaa on mahdollisuus olla mukana miettimässä ja kehittämässä yhteisiä asioita. Osallistuminen mahdollistettiin sillä, että työntekijöille informoitiin kaikkien työpajojen ajankohdat ja paikat heti kesälomien jälkeen hyvissä ajoin ennen ensimmäistä työpajaa. Paikaksi valittiin toisessa toimipisteessä olevat tilat, jotta paikasta toiseen siirtymiseen ei kuluisi liikaa aikaa. Osallisuutta lisättiin myös sillä, että tein työpajoista yhteenvedot ja lähetin ne kaikille sähköpostilla, myös niille, jotka olivat jostain syystä olleet poissa

työpajasta. Tässä vaiheessa myös alueelle tullut uusi johtava sosiaalityöntekijäkin oli aloittanut toisen tiimin esimiehenä. Vetäjänä näissä työpajoissa toimi minä yhdessä alueen esimiesten kanssa tehdyn suunnitelman mukaan.

Ensimmäinen työpaja pidettiin syyskuun lopussa ja siihen teemaksi oli päätetty ottaa jo toukokuun kick off-tilaisuudessa tulleen toiveen pohjalta tehtäväkuvat ja roolit. Työpajaan osallistuivat alueen kaikki työntekijät. Työpajan aluksi palvelukokonaisuudesta vastaava päällikkö toivotti kaikki tervetulleiksi ensimmäiseen työpajaan ja piti pienen alustuksen siitä mitkä ovat kehittämisen taustalla olevat tavoitteet ja reunaehdot. Tämän lisäksi hän kertoi minun kaksoisroolista sekä työntekijänä että tutkijana tämän kehittämisen suhteen ja siitä miksi hän on pyytänyt tutkimusta kehittämiseen liittyen. Esittelin tutkimuksen aiheen, aineiston keräämiseen sekä analysoinnin. Tässä yhteydessä käytiin keskustelua siitä, että osa työntekijöistä olisi toivonut etukäteen tarkempaa tietoa tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta.

Teemaa lähetettiin työstämään neljässä tiimissä, joista yhden muodostivat esimiehet, yhden sosiaalityö ja kaksi tiimiä muodostui tehostetusta perhetyöstä. Päädyimme tähän jakoon, ryhmät olisivat kooltaan suurin piirtein saman kokoisia. Työskentelyssä apuna oli tekemäni taulukko, jossa oli kolme osiota tehtäväkokonaisuudet, tehtävään liittyvät vastuut ja tehtävään liittyvä osaaminen. Työskentely aloitettiin niin, että jokainen mietti hetken itsekseen yllä olevaa kolmea kokonaisuutta oman työmuodon näkökulmasta. Tämän jälkeen lähdettiin työmuodoittaisissa ryhmissä miettimään ja keräämään mitä asioita kokonaisuuksiin liittyy ja mitä olisi tärkeitä avata muiden työmuotojen työntekijöille. Toisessa vaiheessa sekoitettiin ryhmät niin, että eri työmuotojen ryhmissä otettiin jako kolmeen ja näin muodostui uudet ryhmät, joissa oli työntekijöitä jokaisesta työmuodosta.

Lopuksi käytiin yhteistä keskustelua siitä millaisia yhtäläisyyksiä ja muita havaintoja oli tehty toisten työmuotojen työstä. Keskustelussa nousi esille, että paljon on yhtäläisyyksiä ja vielä on paljon mietittävää mikä on kenenkään rooli jatkossa. Esille nousivat työpariudet ilman tehostetun perhetyön asiakkuutta. Tämä tarkoittaa niitä asiakkuuksia, joissa on tarvetta käyttää tehostetussa perhetyössä olevaa osaamista asiakasprosessin hyödyksi ilman tehostetun perhetyön palvelun aloittamista. Toisaalta oltiin huolissaan, miten käy tehostetun perhetyön suunnitelmallisen kotiin tehtävän työn, jos työntekijät toimivat sosiaalityöntekijöiden työpareina. Todettiin, että kaivataan yhteisiä selkeitä linjauksia ja rakennetta tiimikokouksiin. Myös tiimiytymiselle tarvitaan aikaa ja turhia tehtäviä, kuten työpyyntöjen tekemistä, toivottiin poistettavan.

Havainnoin työpajan aikana kahden ryhmän toimintaa keskittyen dialogisuuden toteutumiseen apuvälineeksi tekemäni lomakkeen avulla (liite 3). Havainnointi oli passiivista, sillä en itse osallistunut keskusteluun.

Ryhmässä A kaikki osallistuivat aktiivisesti ja tasapuolisesti keskusteluun ottamalla puheenvuoroja ja liittymällä muiden esille nostamiin ajatuksiin. Aktiivisuus myös toi haasteen kuuntelulle ja osittain tämä näkyi siinä, että kaikkien puheenvuoroja ei kuunneltu loppuun. Keskustelu pysyi kuitenkin annetussa aiheessa ja siihen liittyvissä teemoissa. Kaksi osallistujaa osoitti kiinnostusta muiden mielipiteisiin kysymällä niitä ja viisi henkilöä teki tarkentavia kysymyksiä muiden esittämiin ajatuksiin liittyen sekä kolme henkilöä nosti esille omaa osaamistaan keskustelussa olleeseen asiaan liittyen. Tässä ryhmässä ei ollut kukaan passiivinen, toisten ajatuksia ei tyrmätty eikä esiintynyt keskinäistä kilpailua. Kukaan ei myöskään ottanut puheenjohtajan roolia. Ryhmässä B yhtä osallistujaa lukuun ottamatta kaikki muut osallistuivat aktiivisesti keskusteluun. Keskustelussa pyrittiin olennaisessa ja kuunneltiin toisten puheenvuoroja, mutta ensimmäistä ryhmää vähemmän kyettiin toisten mielipidettä.

TAULUKKO 2. Ensimmäisen työpajan havaintojen yhteenveto.

Osallistuja	Ryhmä A							Ryhmä B					
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6
Puheenvuorot	7	10	8	8	7	7	7	1	3	3	2	3	3
Mielipidettä kysyttiin	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Kysyi muiden mielipidettä		2		1				1	1				1
Otti itse puheenvuoroja	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1
Pysyi olennaisessa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Kuuntelee muita	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Liittyi muiden ajatuksiin	4	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3	3	2
Osallistui aktiivisesti keskusteluun	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1
Oli passiivinen, ei osallistunut								1					
Tyrmäsi toisten ajatukset													
Puhui toisten päälle													
Teki tarkentavia kysymyksiä		2	1		2	4	3		4	1	1		
Otti puheenjohtajan roolin													
Keskinäinen kilpailu													
Toi esille osaamistaan		1			1	1					1		

Ensimmäisen työpajan jälkeen esimiesten kanssa päätettiin, että seuraavissa työpajoissa ei jaeta työntekijöitä enää työmuodoittain, vaan työskentelyä tehdään aina ryhmissä, joissa on sekä sosiaalityöntekijöitä että tehostetun perhetyön työntekijöitä. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että työpajoissa mahdollistetaan toisiinsa tutustuminen eikä korosteta työmuotojen välissä olevaa raja-aitaa. Tämä huomioitiin lokakuun työpajoissa, jotka toteutettiin alueen molemmilla tiimeillä omina työpajoina. Teeman oli ensikokemusten kerääminen lokakuun alussa alkaneista yhteisistä tiimikokouksista, mitä hyvää uudessa tiimikokouksessa on ja mihin asioihin vielä olisi tarvetta kiinnittää huomiota.

miota. Kolmantena näkökulma oli mitä yhteistyötä tarvitaan asiakastyön sujuvoittamiseksi tiimikousten ulkopuolella. Kysymysten työstäminen tehtiin perinteisellä ryhmätyömenetelmällä niin, että ryhmät muodostuivat molempien työmuotojen työntekijöistä ja esimiehet muodostivat oman ryhmänsä.

Ryhmien tuotokset purettiin niin, että ensin käytiin läpi molempien ryhmien kirjaamat hyvät asiat ja käytiin niistä yhteinen keskustelu. Hyvin toimivista asioista ryhmät molemmissa työpajoissa nostivat esille toimivan ja selkeän rakenteen, jossa ajan käyttö oli toimiva, kun aika oli jaettu erikseen asiakasasioille ja yhteisille muille asioille. Hyvänä pidettiin myös välissä olevaa taukoa ja sitä, että oli aikaa keskustelulle, jossa oli mahdollisuus tuoda esille mitä itse ajatteli asiasta sekä yhteisen keskustelun moniäänisyys. Asiakastyön näkökulmasta esille nostettiin hyvänä asiana se, että uusien asiakkaiden osalta saa alkuvaiheessa enemmän tietoa, on mahdollisuus päivittää yhdessä asiakastilanteita ja saada asiakkaan tilanteeseen uutta näkökulmaa ja tukea omalle työskentelylle. Positiivisena asiana pidettiin myös tiimikokouksen ilmapiiriä.

”Tuli tunne, että kunnioitetaan toisiamme, arvostetaan toistemme asiantuntijuutta ja työn yhdessä tekeminen helpottuu.” ja

”Hyvää keskustelua, hyvä fiilis tiimin jälkeen”.

Toisena näkökulmana oli uudessa tiimikokouksessa kehitettävät ja mietittävät asiat. Tärkeimmäksi asiaksi nousi asiakasasioiden käsittely, jonka suhteen mietittiin sitä, onko järkevää keskustella asiasta koko tiimiin, lähes 20 työntekijän kesken. Tämän asian suhteen käytiin paljon keskustelua eettisyyden ja salassapitoasioiden näkökulmasta ja siitä miltä se tuntuisi asiakkaasta. Mietittiin, että voiko asiakkaista puhua oikeilla nimillä vai pitääkö puhua vain tilanteesta, johon toivoo muiden näkökulmaa. Asiaa katsottiin myös työntekijöiden kuormittavuuden näkökulmasta, kun kaikki asiakkuudet eivät ole kaikkien työntekijöiden asiakkuuksia, vaan vain nimettyjen sosiaalityön ja tehostetun perhetyön vastuutyöntekijöiden asiakkuuksia. Ehdotuksena oli, että asiakasasiat käsiteltäisiin pienemmissä ryhmissä kuten myös muunkinlainen asiakkaisiin liittyvä case-työskentely.

”Asiakastapausten käsittely isolla tiimillä -> salassapito / hyöty / kuormitus: Tuleeko kaikkien asiakastarpeet huomioduksi ja yhteinen oppiminen ja kehittäminen.”

Toinen ehdotus oli, että tehostetun perhetyön uudet asiakkuudet käytäisiin omana kokonaisuutena tiimikokouksen aluksi, jolloin tarkistettaisiin tehostetun perhetyön jono ja akuutit asiakastilanteet, jotta saataisiin asiakkaille palvelua oikea-aikaisesti eikä heidän tarvitsisi olla jonossa kohtuut-

toman kauaa. Mietintää aiheutti myös se, että mikä on esimiesten rooli, kun sekä johtava sosiaalityöntekijä että tehostetun perhetyön esimies ovat paikalla samaan aikaan. Tiimikokoukseen osallistumisen pakollisuudesta ja vapaaehtoisuudesta käytiin myös keskustelua.

” Tiimi (koko) vapaaehtoinen vai pakollinen; Jos vapaaehtoinen, niin miten ”oikeat” työntekijät kohtaavat ” ja

” Ei sovita tiimin aikana tapaamisia -> tiimin jälkeen.”

Keskusteluun nostettiin myös se, että ison yhteisen tiimikokouksen lisäksi tarvitaan myös aikaa työmuotojen omille tiimikokouksille, koska kaikki asiat eivät ole erilaisten tehtäväkuvien vuoksi kaikille yhteisiä ja koettiin, että tarvitaan oman työmuodon työntekijöiden kollegiaalista tukea.

”Ammattiryhmien oma aika (joskus/välillä): käsitellään myös muita asioita, tulee oma ääni kuuluviin”.

Kolmantena näkökulmana oli asiakastyön sujuvuuteen tarvittava yhteistyö tiimikokouksen ulkopuolella. Siihen liittyen ryhmät nostivat esille yhteisten toimitilojen tärkeyden. Tällä hetkellä yhteistyötä haittaa se, että työmuodot toimivat kolmessa ei-toimipisteessä, jonka vuoksi aikaa menee siihen, että löydetään yhteinen tapaamisaika. Yhteisten tilojen lisäksi yhteistyön sujuvoittamiseksi toivottiin puhelimen, sähköpostin, chatin ja sähköisten kalentereiden käyttöön ottamista aktiivisen yhteydenpidon aikaan saamiseksi.

” Yhteiset tilat -> joustavasti voi puhua asiakasasioista, helpottaa spontaania yhteistyötä ja mahdollistaa työparin/esimiehen/saman perheen työntekijöiden konsultoinnin.”

Keskustelua käytiin myös yhteisen asiakastyön suunnittelusta, joka on arjessa kaikkien vastuulla ja samalla pohtien siitä mikä on asiakastyön tavoite nyt eli mihin pyritään. Työn kehittämisen näkökulmasta toivottiin reflektiotiimin käyttöönottoa kuukausittain samaan tapaan kuin kaupungin toisellakin alueella on toimittu. Yhteisissä loppukeskusteluissa todettiin, että isoja muutoksia tiimikokousten suhteen ei vielä tehdä vaan kerätään lisää kokemuksia kokouksista ja arviointi muutostarpeesta tehdään joulukuussa. Esimiehet ottivat kappia yhteisten tilojen saamisen suhteen, lupamalla viedä asian palvelukokonaisuudesta vastaavalla esimiehelle. Myös reflektiotiimin käyttöönottoa luvattiin lähteä suunnittelemaan.

Havainnointien mukaan (taulukko 3) jokaisessa ryhmässä oli niitä, jotka osallistuivat keskusteluun aktiivisesti käyttämällä useamman kuin yhden tai kaksi puheenvuoroa. Toisten mielipiteen kysymistä asioihin liittyen tai tarkentavien kysymyksiä esitettiin vähän. Ryhmässä A oli ajoittain

tilanteita, joissa ei pysytty asiassa vaan puhuttiin esimerkiksi pareittain ihan muita asioita, tuota tilannetta kuvaa taulukossa 1 olevat miinusmerkkiset havainnot. Keskustelussa ei huomioitu kaikkia ryhmän jäseniä eikä kuunneltu mitä sanottavaa toisilla ryhmän jäsenillä oli. Ilmapiiri oli kuitenkin ryhmissä hyvä. Ryhmässä C oli eniten toisten esittämiin näkökulmiin liittymistä joka sanallisesti tai sanattomasti esimerkiksi nyökkäämällä. Ryhmässä A oli muita ryhmiä enemmän oman osaamisen esille tuomista.

TAULUKKO 3. Toisen työpajan havaintojen yhteenveto.

	Ryhmä A								Ryhmä B						Ryhmä C							Ryhmä D								Ryhmä E			
Osallistuja	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4
Puheenvuorot	3	5	2	7	2	1	6	4	4	5	5	2	6	7	1	4	8	6	10	4	3	6	5	6	2	6	5	4	1	2	1	3	4
Mielipidettä kysyttiin	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
Kysyi muiden mielipidettä				1					2		1						1	1					1					1					
Otti itse puheenvuoroja	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
Pysyi olennaisessa	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Kuuntelee muita	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Liittyi muiden ajatuksiin	1	1		1			1	1	1		1		1	1	5	5	4	4	4	5	1	1	1	1	3	3	1	2	4	1	1	1	1
Osallistui aktiivisesti keskusteluun																	1	1	1			1	1	1		1	1	1		1	1	1	1
Oli passiivinen, ei osallistunut						1									1	1				1	1												
Tyrmäsi toisten ajatukset																																	
Puhui toisten päälle																		1															
Teki tarkentavia kysymyksiä					4			1	2			1	1	1	1			1					1										
Otti puheenjohtajan roolin																																	
Keskinäinen kilpailu																																	
Toi esille osaamistaan	1	1	1	1	1	1	1	1																									

Marraskuun alussa oli kolmas työpaja, jonka teemana oli työntekijöiden toiveesta konkreettisen asiakastapauksen kautta uuden asiakuuden aloittaminen. Esimiesten kanssa käydyn suunnittelukeskustelun kautta päädyttiin siihen, että tehostetun perhetyön esimies katsoo työpajaan neljä tehostetun perhetyön jonossa, sillä hetkellä olevaa asiakkuutta, joita lähdetään miettimään. Kysymykset, joiden kautta asiaa mietittiin, olivat mitä osaamista kyseisessä asiakastapauksessa tarvitaan, mitä palveluita ja päätöksiä asiakkaan tilanne edellyttää sekä kuinka tiimissä tehtävät jaetaan. Asiakastapauksen pohdinnan lisäksi mietittiin myös mitä asioita tulisi asiakkuuksia jaettaessa ottaa huomioon. Esimiehet pohtivat keskenään mitä he voivat tehdä asiakkuuksien suhteen ennen niiden tuomista tiimikokoukseen.

Työpaja toteutettiin samaan tapaan kuin toinenkin työpaja eli alueen molemmilla tiimeillä oli omat työpajat. Ryhmiin jakautumisen työpajassa saivat osallistujat tehdä itse, sillä reunaehdolla, että ryhmässä on edustajat molemmista työmuodoista. Tässä taustalla oli se, että osaaminen on laajaa ja esimerkiksi päätösten suhteen tarvitaan sosiaalityöntekijää, jolle päätösten tekeminen on delegoitu. Ryhmät saivat asiakkaasta tehdyn työpyyntölomakkeen, jossa oli kirjattuna asiakkaan yhteystiedot,

huoli, joka sosiaalityöntekijällä on asiakkaan tilanteesta ja alustavaa suunnitelmaa työskentelyn tavoitteista. Näiden tietojen avulla ryhmät lähtivät miettimään kahta eri asiakastilannetta edellä esitetyjä kysymyksien pohjalta. Ajatukset kirjattiin fläppipaperille, jotka perhetyön esimies otti avukseen asiakkuuksien aloittamisen suunniteluun tehostetussa perhetyössä. Näistä ei tehty kaikille erillistä yhteenvetoa.

Työskentelyn purku tehtiin niin, että molemmat ryhmät kertoivat lyhyesti työpyyntölomakkeella olleet tiedot ja sen jälkeen kertoivat, millaista osaamista kyseinen asiakastilanne vaatii, mitä palveluita ja päätöksiä olivat ajatelleet tarvittavan sekä millaiseen työnjakoon olivat päätyneet. Tämän jälkeen toisella ryhmällä ja esimiehillä oli mahdollisuus kommentoida ja esittää tarkentavia kysymyksiä. Keskustelussa ja ajatusten jakamisessa oli ensimmäisessä työpajassa todella hyvä ja avoin ilmapiiri ja kaikki osallistuvat keskusteluun. Toisessa työpajassa ilmapiiri oli paljon negatiivisempi ja osallistujat haastoivat niin työpajan vetäjää kuin esimiehiäkin. Ihmeteltiin mitä tässä oikein ollaan kehittämässä ja miksi puhutaan asioista, jotka liittyvät muihin toimijoihin kuin lastensuojelun avohuoltoon. Työntekijöille kerrottiin, että oman toiminnan ohella tulee miettiä, miten yhteistyön tekemistä ja kehittämistä tulee asiakkaan prosessin näkökulmasta miettiä myös laajemmasta näkökulmasta. Kaikkia asiakkuuteen liittyviä kysymyksiä, kun ei pelkästään lastensuojelun avohuolto pysty ratkaisemaan vaan tarvitaan mukaan esimerkiksi lasten- tai nuorisopsykiatrin osaamista erikoissairaanhoidosta tai sosiaalihuollon muista palveluista. Esimiehet kertoivat työntekijöille, että ennen uusien asiakkuuksien tiimikokoukseen tuomista, he käyvät sosiaalihuollon esimiesten kanssa keskustelua siitä onko siirtyvä asiakkuus sellainen, että se täyttää lastensuojelun kriteerit ja näin siirtyy lastensuojelun asiakkuuteen.

Työpajan lopuksi vielä pohdittiin mitä asioita tulisi ottaa huomioon töiden jakamiseen liittyen. Ensimmäisen työpajan osallistujat nostivat esille asioita, kuten kuinka voitaisiin hyödyntää asiakaskertomukselle kirjattuja asioita paremmin asiakkuuksia jaettaessa. Voisiko tiimikokoukseen ottaa mukaan kannettava tietokone ja miten asiakassuunnitelmia voisi hyödyntää paremmin. Mietittiin myös miten voitaisiin osaamistarpeiden ja erityisasiantuntijuuden vajetta korjata sekä miten tehtäisiin asiakkuuksien yhteistä arviointia ja miten toteutetaan esimiehiltä toivottava tuki.

”Asiakassuunnitelman parempi hyödyntäminen jo palvelussa olevien asiakkaiden tehostetun perhetyön aloituksessa”

Keskustelussa myös mietittiin, sitä miten saataisiin tiimeihin mukaan psykologit, jotka aikaisemmin olivat olleet lastensuojelun sosiaalityön tiimien käytettävissä. Toisen työpajan osallistujat eivät halunneet tai osanneet nostaa esille mitään huomioitavia asioita.

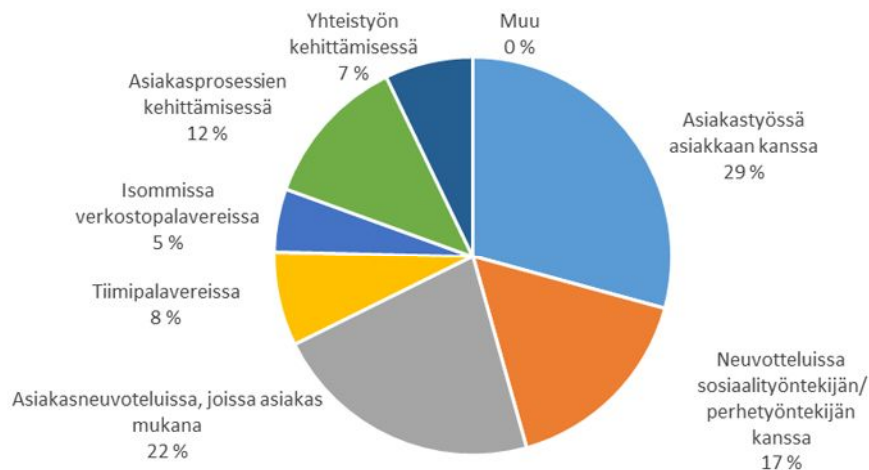
TAULUKKO 4. Kolmannen työpajan havaintojen yhteenveto.

	Ryhmä A						Ryhmä B							
Osallistuja	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8
Puheenvuorot	7	11	6	10	8	2	2	4	3	7	2	2	5	4
Mielipidettä kysyttiin			1	1										
Kysyi muiden mielipidettä	2													
Otti itse puheenvuoroja	1	1	1	1	1	1	1							
Pysyi olennaisessa	1	1	1	1	1	1								
Kuuntelee muita	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Liittyi muiden ajatuksiin	2	2	5	5	5		2	2	1	2	5	2	3	1
Osallistui aktiivisesti keskusteluun	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1
Oli passiivinen, ei osallistunut						1	1							
Tyrmäsi toisten ajatukset														
Puhui toisten päälle		1		1							1			
Teki tarkentavia kysymyksiä	2		1	3	2		2		3		1			
Otti puheenjohtajan roolin														
Keskinäinen kilpailu														
Teki ehdotuksia/kertoi mielipiteensä	2	1	1	3	1									

Havainnoituja ryhmiä (taulukko 4) oli kolmannessa työpajassa kaksi. Näissä havainnoissa näkyy toisen ryhmän erittäin aktiivinen keskustelu, jossa käytettiin paljon puheenvuoroja ja tehtiin tarkentavia kysymyksiä sekä liitettiin aktiivisesti toisten esittämiin näkökulmiin. Aktiivisesta keskustelusta huolimatta ryhmässä A oli yksi henkilö, joka oli muita passiivisempi osallistumaan keskusteluun. Toisten päälle puhumista ilmeni myös ryhmässä A.

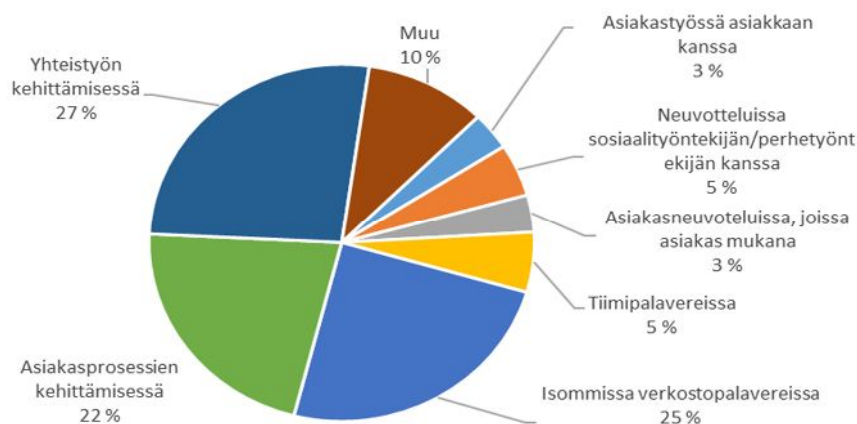
Neljäs työpaja pidettiin ihan marraskuun lopussa ja siihen osallistuvat alueen molempien tiimien työntekijät sekä näiden lisäksi palvelukokonaisuudesta vastaava päällikkö. Työpajaa ennen alueen oman kehittämispäivän jälkeen tehtiin muutos työpajan teemaan ja toteutukseen. Kehittämispäivässä työntekijät olivat nostaneet esille uudelleen kysymyksen siitä, että miksi tätä kehittämistä ollaan tekemässä ja miksi työmuotoja ollaan laittamassa yhteen sekä miten nyt menossa oleva kehittäminen liittyy tulossa olevaan systeemiseen lastensuojelun malliin. Työpajan vetäjänä koin, etten pysty yksin näihin kysymyksiin vastaamaan ja kehittämisen kohteena olevan alueen esimiehet toivoivat, että työntekijöiden kysymyksiin vastauksia antaisi palvelukokonaisuudesta vastaava päällikkö.

Työpajan aluksi käytiin läpi ensimmäisen työpajan jälkeen tehdyn alkukyselyn tuloksia, johon vastasivat koko kaupungin lastensuojelun sosiaalityön ja tehostetun perhetyön työntekijät. Vastaa- jista yli puolella oli työkokemusta nykyisessä tehtävässä toimimisesta yli kahden vuoden verran. Eniten näin pitkällä työkokemuksella olevia oli tehostetussa perhetyössä. Suurin osa kaikkien työ- muotojen vastaajista koki, että voivat melko tai erittäin hyvin hyödyntää omaa osaamistaan nykyi- sessä työtehtävässä. Erityisesti sitä koettiin voitavan hyödyntää asiakastyöhön liittyvissä tilanteissa (kuvio 8).



KUVIO 8. Tilanteet, joissa kokee voivansa hyödyntää omaa osaamistaan (n=67).

Alkukyselyssä asiat, joiden koettiin edistävän oman osaamisen hyödyntämisessä edellä kuvatuissa tilanteissa, olivat muun muassa 15 % mukaan se, että tuo esille oman osaamiseni ja mielipiteeni, 15 % mukaan se, että asioista keskustellaan kanssani ja kolmantena 13 % mukaan se, että mielipidettä kysytään ja se otetaan huomioon. Tilanteet, joissa koettiin, ettei omaa osaamista pystytty hyödyntämään olivat kehittämiseen ja suurempiin asiakasneuvotteluihin liittyvät tilanteet (kuvio 9).



KUVIO 9. Tilanteet, joissa kokee, ettei pysty hyödyntää omaa osaamistaan (n=67).

Asiat, joiden koettiin alkukyselyn pohjalta estävän oman osaamisen hyödyntämisen, liittyivät 27 % mielestä rakenteisiin kuten tiloihin ja säännöllisiin tapaamisiin, 16 % mukaan siihen, että ei koeta tasavertaisuutta muiden kanssa ja kolmantena 13 % mukaan siihen, ettei pyydetä apua. Toisten osaamisen hyödyntämistä kerrottiin käytettävän eniten asiakastyöhön liittyvissä tilanteissa. Toisten

osaamisen hyödyntäminen mahdollistettiin sillä, että kuunnellaan toisia, kysytään heidän mielipiteitään ja uskalletaan pyytää apua.

Tulosten läpikäynnin yhteydessä käytiin keskustelua siitä, että osa esillä olevista asioista johtuu siitä, että on uusia työntekijöitä, jotka vielä tutustuvat työhön ja työkäytäntöihin. Osaamisen hyödyntämisen esteistä esille nostettiin erityisesti yhteisten tilojen puute, johon palvelukokonaisuudesta vastaava päällikkö osasi jo kertoa, että yhteiset tilat ollaan alueelle saamassa, mutta tarkkaa aikataulua ei vielä tiedetä. Tilat saadaan sosiaalityön nyt olemassa oleviin tiloihin, kun sieltä vapautuu tiloja. Samassa yhteydessä toivottiin saatavan asian mukaisia työvälineitä, kuten kannettavia tietokoneita. Päällikkö lupasi työntekijöille, että nykyisten koneiden vuokra-ajan päättyessä tilalle vaihdetaan kannettava tietokone, joka voidaan ottaa mukaan, vaikka kotikäynnille. Keskustelua käytiin myös turhan ja päällekkäisen työn vähentämisestä esimerkiksi sisäisiä työpyynnöistä toivottiin voitavan luopua, johon yhteisen keskustelun lopputuloksena päädyttiin. Päälliköltä toivottiin myös linjausta siitä mitä sisällöllisesti odotetaan tehostetulta perhetyöltä, kuinka turvataan asiakkaiden kotiin tehtävä työ, jos tehostettu perhetyö siirtyy enemmän sosiaalityöntekijän työpariksi ja tekemään sosiaaliohjausta.

Lopuksi vielä nostettiin esille, että olisi tärkeä saada psykologit osaksi uusia tiimejä samaan tapaan kuin ne olivat ennen muutosta lastensuojelun sosiaalityön käytettävissä. Palvelukokonaisuudesta vastaava päällikkö lupasi viedä asiaa eteenpäin psykologien uudelle esimiehelle. Työpajan päätteeksi vielä kerättiin alueen tulevaa yhteisestä kehittämispäivää ajatellen aiheita, joita täytyisi vielä yhdessä pohtia. Aiheiksi nousivat päällekkäisen dokumentoinnin vähentäminen, case-työskentely tiimissä, tehostetun perhetyön sisältö, työparius tehostetun perhetyön sisällä ja sen organisointi sekä roolit, mitä odotetaan, sisältö konkreetian tasolla ja työkäytännöt.

Arviointikyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan työpaja työskentelyä määrän, ajankohdan, tiheyden, käytetyn ajan, aiheiden, työskentelyyn sitoutumisen ja kehittämisprosessia tukevasta näkökulmasta. Vastaajista 59 % mukaan työpajojen määrä oli täysin tai jokseenkin riittävä. Muut vastaajat arvioivat, että työpajoja oli liikaa ja ne häiritsivät työtä eikä niiden tuloksena syntynyt mitään konkreettista. Työpajojen ajankohdan 47 % arvioi täysin tai jokseenkin vääräksi ja saman verran arvioi sen ollen täysin tai jokseenkin oikean. Perusteluina väärälle ajankohdalle oli se, että ajankohta tuli annettuna ja muutokseen tarkoitus sekä tavoite oli epämääräinen ja perustelematon.

”Ajankohta tuli annettuna, ilman selkeitä peruslähtökohtia” ja

”Kaikki olivat muutoksesta ja sen perusteista ymmällään” sekä

”olisi pitänyt saada esimiestaholta selkeä konkreettinen tavoite, mitä työpajoissa kehitetään.”

Työpajojen tiheydestä arviointikyselyssä oltiin sitä mieltä, että niitä oli liian tiiviisti ja niihin varattua aikaa ei pidetty liian lyhyenä sen ollessa alueen yhteisissä työpajoissa kaksi tuntia ja tiimi-kohtaisissa työpajoissa puolitoista tuntia.

” Olisin ehkä vähän pidentänyt välejä niin, että käytännön yhteinen harjoittelua olisi ollut väleissä pidempään ”.

Arviointikyselyn vastaajista alle puolet arvioi, että työpajat tukivat yhteistä kehittämisprosessia. Perusteluina niiden kehittämisprosessia tukemattomuudelle nostettiin se, että työpajoissa ei saatu aikaan mitään konkreettista ja työpajatyöskentelyn koettiin liittyvän vain tehostetun perhetyön kehittämiseen.

” Työpajoissa kirjoitettiin hienoja ajatuksia fläpeille, ei mitään konkreettista tai käytäntöön vietävää ”.

Työpajoissa käsitellyt asiat arviointikyselyn perusteella koki 65 % olleen oleellisia yhteisen tiimin aloittamisen kannalta vaikka 88 % arvioi, että niiden avulla ei saavutettu riittävää yhteistä ymmärrystä yhteisessä tiimissä toimimisesta. Perusteluiksi nostettiin se, että liian paljon jäi ilmaan kysymyksiä ilman vastauksia, halukkuus yhteiseen työn tekemiseen ja kehittämiseen oli työmuotojen välillä eri tasolla. Olisi toivottu, että asioiden, toimintatapojen, toiveiden ja odotusten auki puhumista olisi korostettu ja sille olisi pitänyt antaa enemmän aikaa sekä tilaa. Osalla työntekijöistä oli paljon odotuksia kehittämisen suhteen, mutta niille ei koettu saatavan vastinetta ja tiimirakenteelle ei nähty onnistumisen mahdollisuutta.

Reilu puolet arviointikyselyn vastaajista arvioi oman sitoutumisen kehittämiseen olleen vahvaa. Ne vastaajat, jotka eivät kokeneet oman sitoutumisen olleen vahvaa perustelivat sitoutumattomuutta sillä, ettei heillä ollut selkeää käsitystä siitä mitä ja miksi ollaan kehittämässä, joka aiheutti työtapojen ohella turhautumista. Suurin osa vastaajista arvioi toisten tiimilaisten sitoutumisen työpajoihin ja kehittämiseen olleen heikohkoa ja sitoutumisessa näkyi eroja sosiaalityön ja tehostetun perhetyön välillä. Arviointikyselyn vastaajat arvioivat, että työpajoissa oli helppo ottaa asioita puheeksi ja he kokivat, että heitä kuunneltiin. Työpajatyöskentelyn arvioinnin yhteenvedon voi kiteytyä kahteen seuraavaan suoraan palautteeseen, jotka oli arviointikyselyyn kirjattu.

” Työpajatyöskentely kehittämisen välineenä sinänsä on ihan hyvä ja sisältöä pystyttiin muokkaamaan tarpeen mukaan. ” ja

” Koko kehittämistä on leimannut päämäärättömyys ja yhteiset, kehittämiselle välttämättömät linjaukset ovat puuttuneet täysin. Kehittäminen on ollut 100% perhetyö-lähtöistä, sosiaalityöntekijänä olen kokenut sen ajan hukkana. Työskentelyssä on

paistanut tehostetun perhetyön tarve työnohjaukseen ja oman työnsä sisältöjen kehittämiseen. Tämä ei missään tapauksessa ole ollut sosiaalityön kehittämistä, vaan puuttuvan työnohjauksen ja sisällöllisten perhetyön puutteiden kompensointia.”

5.3.3 Laajemman kehittämisen episodit

Laajemman kehittämisen episodit muodostuvat kehittämisen aloittaneesta kike off-tilaisuudesta, joka pidettiin toukokuussa ja sen valmistelusta sekä esimiestiimeistä, joita oli kaikkiaan kolme. Aineistoa laajempaan kehittämiseen liittyen muodostui näiden lisäksi arviointikyselyyn tiimirakennetta arvioivista kysymyksistä. Kehittämisprosessi alkoi jo alku kevästä 2017, jolloin lähdettiin esimiestasolla miettimään kuinka organisaatio ottaisi ensimmäiset askeleet kohti systeemistä lastensuojelun tiimimallia ja voitaisiin helpottaa lastensuojelun esimiesten työkuormaa. Ensimmäisenä ratkaisuna tehtiin esitys kolmen uuden esimiehen viran perustamisesta, joka meni läpi. Päätöksen myötä tuli toimintaa kehittää ja miettiä kuinka henkilöstö organisoidaan alueilla kahden johtavan sosiaalityöntekijän tiimeihin huomioiden tulevat valtakunnalliset muutostarpeet. Tämän pohjalta yhdessä lastensuojelun sosiaalityön ja tehostetun perhetyön esimiesten kanssa lähdettiin suunnittelemaan uudenlaista tiimirakennetta.

Suunnittelun pohjalta tehtiin kaksi erilaista ehdotusta uudesta tiimirakenteesta, joista päätettiin pyytää kommentit koko kehittämisprosessissa mukana olevalta henkilöstöltä järjestämällä kick off-tilaisuus toukokuussa. Tilaisuudessa käytiin ensin läpi kehittämiseen liittyvät reunaehdot kuten resurssit, mahdolliset sisäiset siirrot, tilat ja talous. Käytiin myös läpi kehittämisessä apuna olevan toimintatutkimuksen periaatteet ja mainittiin osuuteni työpajojen vetäjänä ja niissä kerättävästä aineistosta. Tämän jälkeen työntekijät jaettiin kymmeneen ryhmään eli kaksi ryhmää kerrallaan käsiteli samaa aihetta. Aiheita oli kaikkiaan viisi ja niitä työsti Learning cafe -menetelmällä. Aiheet olivat tiimimallin 1 mahdollisuudet, tiimimallin 1 uhat ja heikkoudet, tiimimallin 2 mahdollisuudet, tiimimallin 2 uhat ja heikkoudet sekä jokin muu malli, mikä.

Kun kaikki ryhmät olivat käsitelleet kaikki viisi teemaa, käytiin tuotokset läpi niin, että ryhmät palasivat ensimmäisenä käsittelemänsä aiheen kohdalle ja nostivat kaksi ryhmän mielestä tärkeintä asiaa yhteiseen keskusteluun. Tilaisuuden lopuksi kerrottiin aikataulu, kuinka kehittämistä lähdetään viemään eteenpäin. Samalla kerrottiin, että kaikki ryhmien tuottama materiaali kirjoitetaan puhtaaksi ja jaetaan kaikille työntekijöille. Osallistujia tilaisuuteen oli 100 ja tilaisuuden tarkoitus oli ensisijaisesti saada työntekijät miettimään tulevaa tiimirakenteen mallia heti alusta alkaen. Keskustelussa tuotiin esille erilaisia näkökulmia sekä vaihtoehtojen puolesta, että niitä vastaan eikä kumpikaan vaihtoehto saanut selkeää kannatusta. Esille nostettiin myös malleihin liittyviä pelkoja ja mahdollisia uhkia.

Kick off -tilaisuuden jälkeen esimiestiimillä muokattiin tiimimalli esille nousseiden kommenttien ja tuotosten perusteella. Pitkällisen keskustelun ja pohdinnan jälkeen päädyttiin kuviossa 5 kuvattuun malliin, joka oli kompromissi, jonka kehittämiseen kaikkien tuli sitoutua. Samalla sovittiin, että mikä on syksyllä alkavien työpajojen ensimmäinen aihe/teema, jota käsitellään kaikkien kolmen alueen työpajoissa. Keskeiseksi aiheeksi nousi toisen työmuodon työtehtävien tunteminen ja sitä kautta tehtäväkuvauksien avaaminen puolin ja toisin. Tällä teemalla lähdettiin suunnittelemaan ensimmäistä työpajaa. Koska tehostetussa perhetyössä on useita ammattiryhmiä ja joitakin niistä edustaa vain yksi työntekijä päädyttiin siihen ratkaisuun, että jatkossa puhutaan työmuodoista, joita tiimiä kehitettäessä on kolme esimiehet, sosiaalityö ja tehostettu perhetyö. Samalla sovittiin, että kehittämisen arviointi tehdään suunniteltujen neljän työpajan jälkeen joulukuussa.

Ensimmäisten työpajojen jälkeen lokakuun alussa kokoontui esimiestiimi pohtimaan ensimmäisten työpajojen antia ja niistä nousseita kysymyksiä. Esimiestiimin tehtävänä oli jakaa alueilla syntyneitä hyviä ratkaisuja ja katsoa tiimirakenteen kehittämistä koko kaupungin näkökulmasta, jotta kehittämisessä on yhteinen linja. Ensimmäisenä asiana esimiestiimi pohti palvelusta vastaavan päällikön johdolla tiimien koosta nousseita kysymyksiä kuten tiimin suurta kokoa. Tässä vaiheessa vain yhdellä alueella oli kokemusta uusien tiimien mukaisten tiimikokousten pitämisestä, joten päädyttiin siihen, ettei vielä tässä vaiheessa tehdä muutoksia tiimien kokoon vaan mietitään, kuinka tiimikokoukset saadaan toimimaan. Mahdollisuus jakaa tiimikokoukseen varattu aika yhteiseen osuuteen ja työmuodoittaiseen osuuteen sovittiin olevan mahdollista, jotta työntekijöiden toive kollegiaalisesta tuesta työmuodoittain mahdollistuu. Esimiestiimissä mietittiin yhteisesti käsiteltäviä asioita olevan uusien asiakkuuksien jako, jossa voidaan laajasti hyödyntää tiimissä olevaa osaamista. Toinen yhteinen asia on asiakastilanteiden case-työskentely, jonka kautta mahdollistuu tilanteen moniääninen pohdinta ja ratkaisujen löytäminen. Yksittäisten asiakastilanteiden reflektointi ja asiakkaiden tilanteiden päivittäminen sekä niihin liittyvä konsultaatio vastuutyöntekijöiden kesken on järkevämpää toteuttaa tiimikokouksen ulkopuolella vastuutyöntekijöiden kesken.

Kehittämisprosessin eteenpäin viemisen suhteen todettiin, että prosessi etenee hyvin eri tahtiin eri alueilla. Osa on jo aloittanut yhteiset tiimikokoukset, osa miettii vasta henkilöstön jakautumista tiimeihin ja osassa jako on jo tehty ja yhteisten tiimien käynnistyminen on aikataulutettu, mutta ei ole vielä alkanut. Tämän vuoksi todettiin, että ei voida kaikilla alueilla käsitellä samoja teemoja samoissa työpajoissa, vaan pitää räätälöidä työpajojen teemat alueen tarpeiden mukaisesti. Tässä yhteydessä sovittiin, että suunnittelun alueiden esimiesten kanssa jokaisen työpajan teeman erikseen. Sovittiin myös, että kaikki alueen esimiehet osallistuvat kaikkiin oman alueen työpajoihin, vaikka osa työpajoista onkin jaettu tiimikohtaisesti.

Toisten työpajojen jälkeen suunnitelmissa ollut esimiestiimi peruttiin, kun kaikki esimiehet eivät olisi päässeet paikalle, joten seuraava esimiestiimi pidettiin vasta kolmansien työpajojen jälkeen. Tässä esimiestiimissä käytiin läpi alkukyselyn tuloksia ja sovittiin, että esittelen tulokset kaikilla alueilla viimeisen eli neljännen työpajan aluksi. Keskustelua käytiin siitä, mitä työntekijöiden vaihtuvuus vaikuttaa tuloksiin ja millä asioilla voitaisiin vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen. Esi- miesresurssin lisäys lastensuojelun sosiaalityöhön helpottaa esimiehen työkuormaa ja antaa aikai- sempaa paremman mahdollisuuden työntekijöiden tukemiseen.

Tiimirakenteen kehittämisen ohella tehtiin myös laajempaa muutosta lastensuojelun avo- ja sijaishuollon yhteistyön kehittämiseksi. Suunnittelun tavoitteena on luoda lastensuojelun koko- naisuus, joka sisältää avo- ja sijaishuollon niin, että palvelukokonaisuuksista vastaava päälliköt joh- tavat kokonaisuutta yhdessä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan päälliköiden piti aloittaa tehtävis- sään syksyllä 2017, mutta näin ei käynyt. Rekrytointiprosessiin liittyvät asiat eivät menneet suunni- tellusti, joka hidasti koko kokonaisuuden kehittämistä ja sitä kautta vaikutti myös tiimien kehittä- misprosessiin.

Toisessa esimiestiimissä käsiteltiin myös alueiden tila kysymyksiä, kun oli saatu tieto yhden alueen saamasta uudesta toimitilasta, joka mahdollistaa alueen sosiaalityön ja tehostetun perhetyön sijoittumisen samaan toimitilaan. Tämä toi myös tilaratkaisun tutkimuksen kohteena olevalle alu- eelle, kun sen alueen sosiaalityön tiloihin vapautuu tilaa tehostetulle perhetyölle, joka vastaa työn- tekijöiden toiveeseen työskentelystä yhteisissä tiloissa. Lopuksi sovittiin, että kehittämisprosessiin liittyvä arviointikysely toteutetaan heti viimeisten työpajojen jälkeen joulukuussa sähköisessä muo- dossa. Kyselyssä pyydetään arviointia kehittämisprosessista, tiimikokouksen toimivuudesta ja uu- desta tiimirakenteesta. Sovittiin, että teen ehdotuksen kyselystä ja esimiehet kommentoivat sen si- sältöä. Vastaamisen sovittiin annettavan aikaa kolme viikkoa joulutammikuun vaihteessa.

Viimeinen, kolmas esimiestiimi oli suunniteltu pidettäväksi marraskuun lopussa, mutta pää- tettiin yhdessä esimiesten kanssa, että siirretään kokous tammikuulle 2018, jolloin on jo tulokset arviointikyselystä. Tammikuun esimiestiimin aiheena oli arviointikyselyn tulosten läpikäyminen ja päätökset mahdollisista muutoksista ja kehittämisen jatkamisesta. Tulosten yhteenvedon lähetin etu- käteen kaikille esimiehille luettavaksi. Tulosten läpikäynnin johtopäätöksenä todettiin, että seuraa- vaksi pohdittavia asioita on mitä on palvelu nimeltä tehostettu perhetyö, millaiselle kotiin tehtävälle työlle on tarvetta ja mihin tehostettu perhetyö kohdentuu. Samaa tapaan tulee pohtia mitä palvelua on sosiaaliohjaus ja miten sitä on muissa kunnissa toteutettu. Tehtäväkuvia tulee vielä käydä läpi ja kuvata niin, että kaikilla on tieto mikä on kenenkin tehtäväkuva. Tähän liittyen myös mietittäväksi tulee työparityö ja yhteistyön kehittäminen ja yhteensovittaminen työryhmien tarpeista lähtien. Tii-

mikokousten osalta pitää vielä miettiä niiden rakennetta ja kokoonpanoa. Esimiestasolla kehittämisen kohteena nähdään johtamisen yhteensovittaminen. Sovittiin, että arviointikyselyn yhteenveto laitetaan esimiesten kautta jakoon kaikille työntekijöille sähköpostilla. Esimiehet voivat alueittain päättää kuinka käyvät kyselyn tulokset läpi oman henkilöstönsä kanssa.

Arviointikyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan tiimirakennetta sen toimivuuden, asiakasprosessin parantumisen, päällekkäisen työn vähentymisen, tuen saamisen ja oman osaamisen hyödyntämisen ja lisääntymisen sekä omaan työhön tulneiden muutosten näkökulmasta. Vastaajia pyydettiin myös kertomaan mitä hyvää ja toimivaa sekä kehitettävää uudessa tiimirakenteessa on ja mitä asioita pitäisi seuraavaksi lähteä kehittämään. Tutkimuksen kohteena olevan alueen vastaajista enemmistön mielestä uusi tiimirakenne ei ole täysin tai osittain toimiva. Perusteluina mainittiin asiakastyön eettisyys, edelleen olemassa olevat yhteistyön haasteet ja ettei uusi tiimirakenne tuo lisäarvoa asiakastyöhön.

” Ei palvele todellakaan asiakkaita. Koen täysin epäeettisenä keskustella 20 henkilön kesken asiakkaani asiasta, johon perhetyöllä ei näytä olevan näkemystä ”.

Toisaalta 59 % arviointikyselyn vastaajista kuitenkin oli sitä mieltä, että uusi tiimirakenne on parantanut asiakasprosessia paljon tai melko paljon. Parantumattomuutta perustelivat sillä, että ratkaisu ei ole uusi tiimimalli vaan kohtaaminen.

” En näe, että tällä tiimimallilla on asiakasprosessia parantavaa merkitystä, mutta sillä on, että on kohtauksia jolloin voi käydä keskustelemassa toisten työntekijöiden kanssa, tiimi on tähän liian iso ”.

Arviointikyselyssä kysyttiin myös päällekkäisen työn määrän vähentymisestä, jonka suhteen eivät vastaajat nähneet tapahtuneen muutosta.

Omaan työskentelyyn liittyen saatavan tuen määrän arviointikyselyyn vastaajat eivät nähneet lisääntyneen uuden tiimirakenteen myötä vaan tuen määrän nähdään pysyneen samana kuin aikaisemminkin ja se tulee edelleen läheisimmiltä työkavereilta oman työmuodon sisältä. Saman suuntaisesti arvioitiin oman osaamisen hyödyntämisen lisääntyminen. Muutosta parempaan hyödyntämisen suuntaa ei ollut tullut eikä oman osaamisen katsottu lisääntyneen uuden tiimin myötä, koska työtehtävät nähtiin niin erilaisina.

” Sosiaalityön työtehtäviä ei voi verrata perhetyön työtehtäviin.”

Enemmistö arviointikyselyn vastaajista koki, ettei uuden tiimirakenteen myötä ollut tullut konkreettisia muutoksia. Osalle muutoksia oli tullut esimerkiksi sen suhteen, että konsultaatio tiimikokouksen ulkopuolella on lisääntynyt.

” Sos.tt konsultaation tarve tiimin ulkopuolella lisääntynyt, yhteistä asiakaspintaa on hyvin vähän, koska pieni osa yhteisiä asiakkaita ja näistäkin osa menee tiimeissä ristiin. ”

Arviointikyselyssä hyvinä asioina uudessa tiimirakenteessa nähtiin se, että on useammin ja säännöllisesti yhteinen aika ja paikka käydä keskustelua, jonka kautta saa uusia näkemyksiä asioista. Ymmärrys toisen ammattiryhmän työtä kohtaan lisääntyy, kun kuulee mikä heidän osuutensa on asiakasprosessissa. Uusien asiakkaiden jakamista kasvotusten ilman erillistä kirjallista tehostetun perhetyön työpyyntöä nähtiin hyvänä asiana case-työskentelyn ohella.

” Yhteinen keskustelu asiakasasioista, ajankohtainen tieto kaikille sekä jota-asiat, että asiakastyö. Tutustuminen ja hyvä tiimin henki, keskustelulle on tilaa ja sille annetaan reilu mahdollisuus. Reflektiitiimien käynnistyminen tuo uuden oppimista ja pohtimista asiakkaan tilanteesta. ”

Kehitettävänä asiana arviointikyselyssä useampi nosti esille tiimin koon, jota pidettiin liian suurena ja näin ollen sen ei koettu palvelevan asiakasprosessia. Yhteistyön tekemisen näkökulmasta on edelleen kehitettävää, koska raja sosiaalityön ja tehostetun perhetyön välillä on edelleen olemassa ja kaikille ei koettu olevan kiinnostusta yhteiseen keskusteluun ja kehittämiseen.

” .. olisi mukavaa, jos porukka tulisi rohkeammin mukaan keskusteluun ja voitaisiin puhua perhetyön caseista vapaammin. Nyt tuntuu, ettei siihen ole kaikilla sossuilla kiinnostusta ja he eivät pidä yhteistä tiimiä kovin tarpeellisena. ”

Arviointikyselyssä esimiesten roolia toivottiin myös kehitettävän kahden esimiehen johtaessa esimerkiksi samaa tiimikokousta.

” Esimiestyön kehittäminen on merkittävä osa tiimin kehittämistä, kahden esimiehen rooli ei tunnu onnistuvan, varsinkaan ellei toisella ole esimiehen statusta alaisilleen ”.

Vastaajista 23 % arviointikyselyssä oli sitä mieltä, että kehittämisessä on päästy hyvään vauhtiin, 71 % mielestä ollaan vasta alkumetreillä ja 6 % mielestä ollaan jo loppusuoralla. Seuraaviksi kehittämisen kohdiksi nostettiin esimiestyön kehittäminen, tiimin koko ja kokoonpano, tehostetun perhetyön kohdentaminen sekä asiakasmäärien vähentäminen.

” Mikäli halutaan saada toimiva tiimirakenne, tulee se mitoittaa asiakkaiden määrään. Lisäarvoa voisivat tuoda monialaiset lisähenkilöt, kuten psykologit, lääkärit, terveydenhoitajat jne. ”

Viimeisessä esimiestiimissä ei, osan esimiesten toiveesta huolimatta, tehty vielä ratkaisuja siitä muutetaanko tiimirakennetta vai ei. Osa esimiehistä koki, että työntekijöille on luvattu ratkaisuja tämän esimiestiimin jälkeen ja osa koki, että asiaa täytyy vielä miettiä, jotta ei tehdä hätiköityjä ratkaisuja, kun esimiestiimin lopuksi jäi liian vähän aikaa ratkaisujen pohtimiselle. Yhteistä näkemystä ei asian suhteen löytynyt ja sen vuoksi sovittiin, että päätöstä tiimirakenteen muutoksesta ei tehdä vaan esimiehet sopivat uuden kokouksen päätöksen tekemistä varten. Esimiestiimin lopuksi esimiehet sopivat yhteisesti, kuinka asiasta tiedotetaan työntekijöille, jotta kaikki saavat saman tiedon asiasta.

5.4 *Avainepisodit*

Edellä kuvattujen aineistojen pohjalta kehittämisprosessin kannalta merkittäviksi teemoiksi eli avainepisodeiksi muodostuivat yhteisen kehittämisen tavoitteen epäselvyys, yhteisten fyysisten tilojen puute, yhteinen keskustelun tarve, tehtäväkuvien ja roolien tuntemattomuus sekä esimiesten roolit. Näiden avainepisodien kautta kuvataan sitä, miten merkittäviksi osoittautuneet asiat näkyivät kehittämisprosessissa suhteessa muutoksen etenemiseen.

5.4.1 Kehittämisen tavoitteen epäselvyys

Kehittämisen lähtökohtana oli kahden eri työmuodon toiminnan yhdistäminen yhdeksi tiimiksi, jossa kaikkien osaaminen saadaan asiakasprosessin hyödyksi. Tavoitteena oli yhteistyön ja yhteisten toimintatapojen luominen niin, että asiakkaat pääsisivät palvelun piiriin jonottamatta ja saisivat laadukkaampaa palvelua. Kehittämisen taustalla olevat tekijät käytiin esimiesten kanssa läpi johtamistiimissä, jossa lähdettiin miettimään, miten kehittäminen toteutetaan huomioiden tulossa oleva systeeminen tiimimalli alueella olevalla henkilöstöllä. Työntekijöille kehittämisen taustat ja tavoitteet kerrottiin toukokuun kick off-tilaisuudessa. Toisen kerran kehittämiseen liittyviä tavoitteita käytiin läpi ensimmäisen työpajan aluksi syyskuussa, kun aloitettiin yhteistä työskentelyä. Tavoitteisiin palattiin vielä viimeisessä työpajassa, kun todettiin ettei kehittämistä kannata viedä eteenpäin ennen kuin on vastattu työntekijöiden esittämiin kysymyksiin, joista useammat liittyivät kehittämisen tarkoitukseen ja tavoitteisiin.

Myös työpajoissa käytyjen keskustelujen ja arviointikyselyn pohjalta nousi esille, että kaikille kehittämiseen osallistuvilla ei ollut selkeää kuvaa kehittämisen tavoitteista tai siitä miksi koko ke-

hittämiseen ja työpaja työskentelyyn on lähdetty. Yhteistyötä kuulemma olisi voinut kehittää mukin tapaa kuin työpajoissa istumalla. Kehittämisprosessin näkökulmasta tämä vaikutti siihen, kuinka työntekijät sitoutuivat työpajatyöskentelyyn ja kehittämiseen.

”Kaikki olivat muutoksesta ja sen perusteista ymmällään” sekä ”olisi pitänyt saada esimiestaholta selkeä konkreettinen tavoite, mitä työpajoissa kehitetään.”

Kehittämisprosessin kannalta olisi pitänyt yrittää saada aina työpajan päätteeksi työntekijöiltä jokin ajatus seuraavasta teemasta. Nyt näin ei käynyt ja se vaikutti prosessin etenemiseen ja kehittämiseen sitoutumisen. Vastaajista reilu puolet arvioi oman sitoutumisen kehittämiseen olleen vahvaa. Ne vastaajat, jotka eivät kokeneet oman sitoutumisen olleen vahvaa perustelivat sitoutumattomuutta sillä, ettei heillä ollut selkeää käsitystä siitä mitä ja miksi ollaan kehittämässä, joka aiheutti työpajoissa turhautumista. Suurin osa vastaajista arvioi toisten tiimilaisten sitoutumisen työpajoihin ja kehittämiseen olleen heikohkoa ja sitoutumisessa näkyi eroja sosiaalityön ja tehostetun perhetyön välillä.

” Perhetyöntekijät vaikuttavat sitoutuvan, sosiaalityöntekijät pääsääntöisesti ei.”

Työpajatyöskentelylle kerrottiin ylemmältä taholta ne reunaehdot, joiden puitteissa kehittämistä tehdään, mutta muuten alueet saivat itse miettiä mitä teemoja työpajoissa tullaan käsittelemään ajatellen yhteistä tiimitoimintaa. Tutkijana ja työpajojen vetäjänä suunnittelin aina esimiesten kanssa mikä on työpajassa käsiteltävä teema. Teemoja nousi niin suoraan työntekijöiltä kuin esimiehiltä tiimin toiminnan kautta. Ihmissuhdetyössä kehittäminen vaatii hyvin perusteltuja tavoitteita ja enemmän aikaa kehittämiseen sekä asioiden prosessointiin prosessin aikana.

5.4.2 Yhteisen fyysisen tilojen puute

Yhteiseen tilaan liittyen nousi esille yhteisten fyysisten tilojen puute. Kehittämisprosessin ajan työmuodot olivat fyysisesti kolmessa eri toimipisteessä useamman kilometrin päässä toisistaan. Arjen asiakastyössä tämä tarkoitti sitä, että asiakkaisiin liittyvät keskustelut vaativat aina erillisen ajan ja paikan järjestämistä tai keskusteluiden käymistä puhelimitse. Koska yhteisiä fyysisiä tiloja ei ollut, kohtaamisten ja vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi oli erikseen järjestettävä aikaa ja etsittävä paikka. Spontaaneille kohtaamisille, joita osa työntekijöistä toivoi, oli harvoin mahdollisuuksia, kun ei työhuoneet olleet samassa työpisteessä.

Heti ensimmäisestä työpajasta lähtien asia oli keskusteluissa esillä ja esimiehet ottivat asian viedäkseen eteenpäin. Asia saatiin eteenpäin heti, mutta prosessi vaati aikaa, kun tilan tuli löytyä olemassa olevista kaupungin tiloista. Kehittämisprosessin loppuvaiheessa saatiin tieto, että yhteiset

tilat järjestyvät fyysisesti samasta toimipisteestä. Tästä huolimatta toimipisteitä jäi vielä kaksi, koska yhden toimipisteen säilyttäminen on asiakkaan palveluiden näkökulmasta tärkeämpää kuin työntekijöiden jatkuva samassa toimipisteessä oleminen. Työntekijät toimivat kuitenkin osan viikosta etäällä olevassa työpisteessä samaan aikaan. Uusien tilojen myötä työntekijät uskoivat kohtaamisten, vuorovaikutuksen ja yhdessä toimimisen helpottuvan. Esimerkiksi akuuteissa asiakastilanteissa toisten työntekijöiden ja esimiesten konsultointi mahdollistuu nopeallakin aikataululla, kun toimitaan samoissa tiloissa. Näissä tilanteissa, kun tarvitaan yhteistä keskustelua ja erilaisia näkökulmia tilanteen ratkaisemiseksi.

5.4.3 Yhteisen keskustelun tarve

Yhteisen keskustelun vähyys kehittämisprosessin alussa loi tarpeen luoda aikaa ja tilaa, jossa on mahdollista kasvokkaiseen kohtaamiseen ja keskusteluun. Heti kehittämisprosessin alusta alkaen pidettiin tärkeänä, että kaikilla on mahdollisuus osallistua kehittämiseen liittyvään keskusteluun ja tulla kuuluksi kehittämiseen liittyvine ajatuksineen. Esimiesten kanssa sovittiin, että keskustelun mahdollistaminen tehdään sillä, että järjestetään yhteinen aika ja paikka kehittämiseen liittyville keskustelulle työpajojen ja alueen omien kehittämispäivien muodossa. Alueen esimiehet työstivät kevään ja kesän aikana uusia tiimijakoja, kun alueen toinen johtava sosiaalityöntekijä oli valittu ja aloitti työskentelyn esimiestehtävissä. Tämä työstäminen mahdollisti sen, että tutkimuksen kohteen olevalla alueella päästiin aloittamaan yhteiset asiakasprosessiin liittyvät tiimikokoukset alkuperäisen suunnitelman mukaisesti lokakuussa. Näin päästiin kehittämisprosessin aikana jo tekemään ensimmäistä arviota siitä, mikä uudessa tiimissä on toimivaa ja mikä vaatii vielä kehittämistä. Arviointikyselyssä vastaajat kertoivat, että tiimikokoukset ovat mahdollistaneet yhteisen kasvokkain tapahtuvan keskustelun.

” Positiivinen ja rakentava ilmapiiri, yhteinen keskustelu ja pohdinta, kuunteleminen ja kuuleminen, ammatillinen tuki ”

Yhteisen keskustelun nähtiin myös olevan haasteellista, johtuen tiimin koosta. Työpajoissa käytyjen keskusteluiden ja arviointikyselyn vastausten kautta esille tuli, että uudessa tiimirakenteessa tiimin koko koettiin liian suuriksi, kun jäseniä tiimissä on noin 20. Keskustelu koetaan haastavaksi ja sen koetaan kuormittavan työntekijöitä, kun käsiteltäviä asiakkuuksia on paljon ja vain osa niistä koskettaa itseä. Tässä tutkimuksessa tämä näyttäytyi kehittämistä estävänä tekijänä.

” Tiimi on kooltaan liian suuri. Moniammatillinen keskustelu kulkee eri tasoilla eli vaikka keskustelua asiakasasioista on, se ei välttämättä hyödytä vastuutyöntekijöitä

tai vie prosessia eteenpäin. Moniammatillisuuden pitäisi toteutua toisin ja pienemässä ryhmässä. ”

Ratkaisuja tilanteeseen yritettiin löytää työpajoissa, joissa pyydettiin miettimään, kuinka nykyinen tiimi saataisiin toimimaan olemassa olevalla henkilöstömäärällä. Yksi ratkaisu oli tiimikousten rakennetta muuttaminen niin, että osa ajasta oltiin koko tiiminä jakaen uudet asiakkuudet ja yhteiset asiat ja toinen puoli ajasta oltiin työmuodoittain omina ryhminä jakaen vain oman työmuotoon liittyviä asioita. Tätä lähti toinen alueen tiimeistä kokeilemaan ja se osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Esimiehet eivät vielä ensimmäisten arviointien pohjalta kuitenkaan lähteneet tekemään suuria muutoksia tiimien kokoon, koska haluttiin lisää kokemusta uuden malisesta tiimikokouksesta, jota oli työntekijöiden kanssa sovittu arvioitavan joulukuussa.

Työpajoista tehtyjen havaintojen pohjalta näyttää siltä, että useimmissa havainnoiduissa ryhmässä puheenvuorot jakautuivat melko tasaisesti, mutta lähes jokaisesta ryhmästä löytyi osallistujia, joiden osallistuminen keskusteluun oli huomattavasti vähäisempää kuin muilla osallistujilla. Toisaalta nämä osallistujat omien vähäisten puheenvuorojensa sijaan liittyivät toisten puheenvuoroihin ja näin osallistuivat keskusteluun. Tarkentavia kysymyksiä tai suoria mielipiteen kysymisen tilanteita havainnoiduissa ryhmässä oli vähän ja niitä käytti vain muutamat ryhmän jäsenet. Muutamissa havainnoiduissa ryhmässä oli myös tilanteita, joissa ei kuunneltu kaikkia ja puhuttiin toisten päälle. Keskustelua työskentelyn aikana käytiin osittain vain kahden keskinäisesti, jättämällä muut ryhmässä olijat keskustelun ulkopuolelle. Arviointikyselyssä reilusti yli puolet vastaajista koki, että työpajoissa oli helppo ottaa asioita esille yhteiseen keskusteluun ja koettiin, että tultiin asian kanssa kuuluksi. Tiimikousten suhteen arviointikyselyn vastaajat kokivat kaikilla olevan mahdollisuus ja tilaa puhua asioista.

Kehittämisprosessin näkökulmasta yhteisen keskustelun mahdollistaminen erilaisissa tilanteissa käynnisti yhteisen ymmärryksen rakentamisen, kun erilaisen osaamisen omaavat työntekijät pääsivät yhdessä keskustelemaan asioita yhtä aikaa. Merkittävää muutoksen kannalta oli myös se, että työntekijöiden esittämiä ehdotuksia esimerkiksi tiimikokouksen kehittämiseksi kerätiin ja osittain vastattiin pienimuotoisilla muutoksilla tiimikokouksen sisällön ja aikataulutuksen liittyvillä muutoksilla.

5.4.4 Tehtäväkuvien ja roolien tuntemattomuus

Yhdeksi työntekijöiden esille nostamista ja keskustelua vaativaksi teemaksi nousi jo touku-
kuussa työmuotojen tehtäväkuvien ja roolien tuntemattomuus. Kahden eri työmuodon ja heidän esi-
miestensä yhteen sovittaminen yhteiseksi tiimiksi, vaatii toinen toisten tuntemusta ja toisten työn

tuntemista sekä osaamisten jakamista, jotta voidaan tehdä töitä yhteisen tavoitteen suuntaan. Toukokuussa 2017 olleessa kehittämisprosessin aloitustilaisuudessa tehtäväkuvat ja roolit nousi hyvin vahvasti esille ja sen pohjalta ne nousivat ensimmäisen työpajan aiheeksi. Tutkimuksen kohteena olevan alueen työntekijät tiivistivät sosiaalityön tehtävät ensimmäisessä työpajassa tehtyjen ryhmätöiden tuotoksena seuraavaan muotoon

- Asiakasprosessin johto ja päävastuu
 - Kokonaiskuvan hallinta
 - Päätöksen teko vastuu delegointisääntöjen puitteissa
- Lakisääteisten tehtävien toimeenpano ja lastensuojelulain viranomaistehtävä
- Palveluiden järjestäminen
- Dokumentointi
 - Asiakassuunnitelmat ja lastensuojelulliset huolet suhteessa palveluihin
- Tiimi- ja yhteistyö
 - Joustavasti keskustellen uudet asiakkuudet
 - Osa dialogista asiantuntijuutta yhdessä tehostetun perhetyön kanssa
 - Tiimin sisällä ammatillinen tuki ja oman asiantuntijuuden antaminen tiimin käyttöön
 - Työparityö: osa työpariutta asiakasprosessin etenemisen kannalta oleellisissa tilanteissa
- Yhteisvastuullisuus ja monitoimijuuden edistäminen laajemmin
- Oman työn ja toimintatapojen kehittäminen

Tehostetun perhetyön tehtäviksi kuvattiin ensimmäisessä työpajassa tehtyjen ryhmätöiden tuotoksena seuraavat

- Suora asiakastyö
 - Arviokäynnit ennen työpyyntöä(?)
 - Asiakkaan aseman vahvistaminen / eettisyys
 - Aktiivinen tiedonsiirto viranomaisverkostossa
- Kotiin tehtävän työn toteuttaminen
 - Arjen tilanteiden arviointi, työskentelyn sisällön suunnittelu ja toteuttaminen erilaisin menetelmin sekä arviointi
- Dokumentointi
- Tiimi- ja yhteistyö
 - Osa dialogista asiantuntijuutta yhdessä sosiaalityön kanssa
 - Ammatillinen tuki tiimin sisällä
 - Vuoropuhelu /konsultointi sosiaalityöntekijöiden kanssa -> asiakkaan äänen esille tuominen
 - Asiantuntijuuden ja osaamisen uudenlainen jakaminen
 - Työparityö ja sen kehittäminen
- Oman työn ja toimintatapojen kehittäminen
- Yhteisvastuullisuus ja monitoimijuuden edistäminen

Työpajan yhteisessä loppukeskustelussa todettiin, että molempien työhön liittyy samoja tehtäviä, mutta osa tehtävistä on sellaisia, joita ei toisen työmuodon työntekijä voi tehdä, koska hänellä ei ole esimerkiksi lain mukaan siihen oikeutta. Keskustelussa myös mietittiin sitä, miten työpariuk-sien muodostuminen osaamisten mukaan yli työmuotojen rajojen on mahdollista ilman, että heikennetään asiakkaan kotiin tehtävän työn osuutta. Näin koettiin käyvän, jos tehostetussa perhetyössä

olevaa osaamista käytettäisiin esimerkiksi enemmän asiakkaan prosessin alussa tilanteen selvittämiseen esimerkiksi päihdeperheissä, joissa päihdehoidon osaamisen hyödyntäminen voisi auttaa löytämään oikeamman palvelun asiakkaalle nopeammin ilman tehostetun perhetyön asiakkuutta. Asiaa ei tämän kehittämisprosessin aikana lähdetty kokeilemaan, vaikka siitä useamman kerran keskusteltiin.

Roolien avaamista jatkettiin kolmannessa työpajassa asiakastapausten työstämisen kautta, jossa tarjottiin osallistujille mahdollisuus saada tietoa toisen työmuodon työstä konkreettisen asiakastapausten kautta. Työpajojen ja alueen omien kehittämispäivien tavoitteena oli antaa tilaa toisiin tutustumiselle, toisen työhön ja rooliin tutustumiselle sekä yhteisen ymmärryksen luomiselle. Tässä onnistuttiin vain osittain, kun katsotaan arviointikyselyn tuloksia. Puolet arviointikyselyyn vastaajista koki, etteivät työpajat tukeneet yhteisen tiimin kehittämisprosessia.

” Työpajat parhaimmillaan palvelivat tiimiläisten tutustumista, mutta prosessin eriaikaisuus käytännön kanssa ei tukenut sitä. ”

Lisäksi yhteiset tiimikokoukset mahdollistivat asiakastapausten käsittelyn kautta tietoisuuden lisääntymisen, minkä arviointikyselyn tulokset osoittivat toteutuneen. Vastauksissa mainittiin, että tiimikokouksissa käytyjen keskusteluiden koettiin lisänneen tietoa ja ymmärrystä toisen työstä ja sen merkityksestä asiakasprosessin oman työn kannalta.

Työpajoissa käyty keskustelu osoitti, että osittain ollaan jo tietoisia toinen toisten roolista. Mutta arviointikyselyaineiston pohjalta kävi ilmi, että edelleen toivotaan käytävän keskustelua tehtäväkuvista, niiden sisällöistä ja mahdollisista muutostarpeista. Nämä kuvaukset toivotaan kirjoitettavan auki niin, että kaikilla on yhteinen käsitys asiasta. Rooleihin liittyen koettiin myös tarvetta olevan yhteiselle keskustelulle siitä mitä on työparityö uudessa tiimissä. Työpariuksien myötä tutustutaan toisten työhön, osaamiseen ja toiseen ihmisiinä, jonka myötä syntynyt tutuus luo avoimempaa ilmapiiriä tiimiin ja rohkeutta ottaa asioita puheeksi. Prosessin aikana oltiin pitkään tilanteessa, jossa asiakkuuksia oli ristiin alueen kahdessa eri tiimissä. Syynä oli se, että muutoksen alussa päädyttiin hoitamaan asiakkuudet niissä sillä hetkellä olevien vastaavien työntekijöiden voimin asiakkuuden loppuun asti. Tämä toi haastetta uusien tiimien toimintaa, koska työntekijöillä, erityisesti tehostetulla perhetyöllä, oli työpariuksia molemmissa tiimeissä ja sen myötä oli tarve olla tietoinen omaan tiimin jäsenten osaamisen lisäksi muidenkin alueen työntekijöiden osaamisesta.

” Tiimi olisi täysin toimiva, jos asiakkuudet saataisiin oikeasti oman tiimin sosiaalityöntekijöiden ja perhetyöntekijöiden kanssa, kaikki olisivat paikalla. ”

5.4.5 Esimiesten roolit

Esimiehen tehtävänä oli mahdollistaa yhteinen keskustelu, jossa oli mahdollisuus tasapuolisen dialogin ja tutustumisen toinen toisiinsa. Tässä kehittämisprosessi esimiehet olivat alusta asti mukana aktiivisesti miettimässä esimerkiksi työpajojen määrää, aikaa ja tiheyttä, joilla mahdollistettiin kaikkien työntekijöiden osallistuminen kehittämiseen. Tutkimuksen kohteena olevalla alueella esimiehet, myös panostivat siihen, että työpajojen ohella alueella oli omia kehittämispäiviä. Kehittämispäiviin sisältyi yhteisen kehittämisen ohella myös muutakin yhteistä toimintaa, joka mahdollisti työntekijöiden toinen toisiinsa tutustumisen. Alueen esimiehet myös omalla toiminnallaan ja yhteisellä suunnittelulla mahdollistivat uusien tiimien toiminnan alkamisen kehittämisprosessin aikana jo lokakuun alussa. Arviointikyselyn pohjalta näyttää siltä, että tiimikokouksissa johtava sosiaalityöntekijä on toiminut hyvin kokousten vetäjänä ja keskusteluun osallistumisen rohkaisijana, mutta muuten kahden esimiehen paikalla olo tiimissä näyttäytyi työntekijöille epäselvänä. Tiimikokousten osalta on tarve kehittää esimiesten roolia ja tehtäviä kokouksessa.

Uusissa tiimeissä toimiminen edellyttää esimiehiltä jaettua johtamista ja yhteisen näkemyksen jakamista siitä, mitä uusien tiimien johtaminen on ja miten vastuuta esimerkiksi tiimikokouksessa jaetaan. Keskustelua käytiin siitä, kuka viime kädessä esimerkiksi päättää asiakkuuksien alkamisesta tehostetussa perhetyössä ja kenelle palvelua ostetaan yksityisiltä palvelun tuottajilta. Esimiesten rooli tässä tutkimuksessa oli miettiä kanssani työpajojen teemat ja toteutusmenetelmät ja miten työpajojen ryhmät jaetaan, jotta osallistujille tulee mahdollisuus tutustua useampiin tiimin jäseniin. Työpajoista vain ensimmäisessä esimiehet osallistuivat ryhmien toimintaan. Kahdessa muussa työpajassa esimiehillä oli oma teema, jota he työstivät ja jonka kautta he saivat tuoda näkyväksi sitä, miten heidän toimintansa vaikuttaa esimerkiksi ryhmien työstämiin teemoihin.

Esimiesten roolin kuvaamista tehtiin ensimmäisessä työpajassa, jossa ryhmien tuotoksena tehtävät kuvattiin seuraavasti

- Ammatillinen tuki
 - Ohjata tiimiä: huolehtii tiimin aikataulutuksesta
 - Johtava sosiaalityöntekijä johtaa sosiaalityöntekijöitä ja perhetyönohjaaja perhetyöntekijöitä
 - Prosessin johto ja tuki: Vastuu päätöksistä
- Hallinnon hommat
- Asioiden esille tuominen, informointi
- Muutoksen johtaminen
- Vision ylläpitäminen
- Jatkuvan arvioinnin ja tarvittavien korjausliikkeiden organisointi ja johtaminen
- Työn kehittäminen laajassa kontekstissa

Työntekijöiden toive oli ensimmäisen työpajan tuotoksena, että esimies on jämäkkä, tasapuolinen johtaja, pystyy ottamaan vastaan palautetta, pitää yhtenevät oikeudenmukaiset linjaukset, omaa tiedottamisen yhdenmukaisuuden ja samanaikaisuuden sekä on työntekijän edunvalvojana ylemmälle portaalle.

5.5 Muutuskertomus

Muutoksen arviointi perustuu työntekijöiden kokemaan muutokseen, jonka he kertoivat arviointikyselyssä sekä muutuskertomuksesta käytyyn keskusteluun esimiesten kanssa. Tämän kehittämisprosessin lähtökohtana oli kahden eri työmuodon yhteisen moniammatillisen tiimitoiminnan käynnistäminen ja sitä kautta yhteistyön kehittäminen. Lähtötilanne oli se, että molemmilla työmuodoilla oli omien esimiestensä vetämät tiimit ja tiimikokoukset. Tehostetun perhetyöstä vain esimies kävi sosiaalityön tiimissä viikoittain keskustelemassa uusista työpyynnöistä ja antamassa palautetta jo asiakkaana olevien tehostetun perhetyön asiakkaiden tilanteista. Työntekijöiden yhteydenpito asiakasasioissa oli kahdenkeskistä, kun siihen koettiin tarvetta esimerkiksi asiakkaan tilanteen kiihtyessä tai parantuessa, jolloin piti arvioida, kuinka toimitaan jatkossa. Näitä keskusteluja varten työntekijöiden piti varata erikseen aika ja tarvittaessa paikka, kun työmuodot olivat fyysisesti eri toimipisteissä.

Kehittämisprosessin aikana saatiin muutos fyysisten tilojen suhteen, kun tuli tieto, että vuoden 2018 alusta tehostetulle perhetyölle järjestyy tilat samasta toimipisteestä kuin missä sosiaalityö jo toimi. Yhteisten fyysisten tilojen myötä yhteistyön ja yhteisten keskustelujen uskottiin helpottuvan, kun on mahdollista spontaaniin kohtaamiseen esimerkiksi toimiston käytävällä tai taukotilassa. Ennen näiden yhteisten tilojen järjestymistä esimiehet järjestivät aikaa ja tilaa yhteiselle kehittämispäivälle, jossa luotiin yhdessä kokotiimin ja osittain myös koko alueen yhteinen viikkorakenne kokousten osalta. Kun viikkorakenne oli saatu luotua, lähdettiin ensimmäisessä yhteisessä työpajassa miettimään tehtäväkuvia ja rooleja uudessa tiimissä sekä mikä mahdollistaa roolien toteutumisen. Yhdessä tekijäksi yhteisten fyysisten tilojen ohella esille nousi selkeä tiimikokouksen rakenne ja mahdollisuus jakautua pienempiin tiimeihin esimerkiksi yhteisten asiakkaiden mukaan tai työmuodoittain. Ensimmäisistä yhteisistä tiimikokouksista saatujen kokemusten pohjalta toinen tiimi lähti kokeilemaan tiimikokouksen ajan jakamista yhteisiin asioihin ja työmuodoittaisiin tiimeihin, joka palveli paremmin koko kokonaisuutta ja tuki työntekijöitä. Kokemukset tästä olivat hyviä ja osa työntekijöistä koki niiden tukevan omaa työtä paremmin.

Yhteiselle keskustelulle asiakasasioissa käynnistettiin yhteiset tiimikokoukset, joihin kaikki tiimin työntekijät molemmista työmuodoista osallistuivat yhtäaikaan. Tärkeänä muutoksena oli se, että

tehostetun perhetyön työntekijät pääsivät mukaan keskusteluun tasavertaisina, eikä tieto asiakkaista ja heidän tilanteistaan kulkenut toisen käden tietona perhetyönohjaajan kautta. Kasvokkainen keskustelu asiakastilanteiden päivittämiseksi ja uusien asiakkaiden jakamiseksi helpottui, kun oli mahdollisuus yhdessä käydä keskustelua asiakkaan tilanteesta eikä tarvinnut enää tehdä kirjallista työpyyntöä, jonka sosiaalityöntekijät kokivat ylimääräisenä ja osittain päällekkäisenä työnä. Tiimin koko kuitenkin toi haastetta asiakastietojen käsittelyyn eettisyyden näkökulmasta, kun pohdittiin onko asiakkaan kannalta oikein, että asiaa käsitellään koko tiimin voimin. Toisaalta uusia asiakkaita jaettaessa, tämä antoi mahdollisuuden miettiä asiakkuuksien jakautumista, sen mukaan kenellä on tilanteen vaatimaa osaamista tai kiinnostusta ottaa kyseinen asiakkuus työn alle. Aikaisempaan verrattuna tehostettu perhetyö koki saavansa enemmän tietoa asiakkuudesta ennen työskentelyn alkamista kuin aikaisemmin työpyyntölomakkeen muodossa oli saatu, kun oli mahdollista kysyä heti lisää tietoa asiasta.

Yhteisen keskustelun mahdollistuminen niin kehittämissäpäivissä, työpajoissa kuin tiimikouksissakin käynnisti yhteisen ymmärryksen rakentamisen erilaisten teemojen kautta. Tehtäväkuvien ja roolien läpikäymisen kautta tietämys toisen työstä, tehtävistä ja vastuista lisääntyi, jonka kautta oli helpompi ymmärtää niiden vaikutus omaan työhön ja asiakasprosessiin. Reflektiitiimin käynnistämisen, asiakastapausten case-työskentelyn ja tehostetun perhetyön prosessin avaamisen kautta käynnistyi yhteisten toimintatapojen miettiminen. Selkeitä konkreettisia uusia toimintatapoja ei kehittämisprosessin aika vielä saatu luotua, muuta kuin työpyynnöistä luopuminen. Tämä myötä pohdittiin myös olemassa olevan asiakasdokumentoinnin parempaa hyödynnettävyyttä ja mahdollisten päällekkäisten dokumentointien vähentämistä. Osa arviointikyselyyn vastanneista koki, että työpajojen välissä olisi pitänyt olla enemmän aikaa, jotta olisi voitu käytännössä kokeilla kuinka yhdessä pohditut asiat otetaan käyttöön ja kuinka ne toimivat niin, että ne tukevat työntekijöitä ja asiakasprosessia.

Käytäntöön siirtäminen jäi tässä prosessissa esimiesten ja työntekijöiden yhteiseksi tehtäväksi, joka olisi pitänyt selkeämmin sopia työpajoissa esimerkiksi kirjaamalla selvästi näkyviin kuka ottaa vastuun asian eteenpäin viemisestä ja missä aikataulussa. Niiden asioiden osalta, jotka piti viedä ylemmälle taholle, vastuutta ottivat esimiehet ja minä, kun niiden käsittelylle oli varattu esimiestiimit. Kehittämisprosessin näkökulmasta olisi tarvittu enemmän aikaa esimiesten roolin miettimiseen, sillä työntekijöille se näyttäytyi epäselvänä esimerkiksi tiimikousten suhteen. Esimiesten rooli kehittämisprosessissa oli kuitenkin merkittävä, sillä he olivat mukana kaikissa työpajoissa sekä niiden suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Ilman esimiesten keskustelun mahdollistamista ajan ja paikan järjestämiseksi, ei kehittämisessä olisi päästy näinkään pitkälle. He näkivät tarpeen

yhteiseen kehittämiseen ja sitä eteenpäin vievään keskustelun. Esimiesten näkökulmasta heidän työ-
hönsä tuli enemmän asiakasprosessien konsultointia, kun työmuodosta riippumatta tultiin rohkeasti
käymään keskustelua ja pyytämään neuvoa asiakastilanteen ratkaisemiseksi. Työntekijät uskaltava
aikaisempaa enemmän hyödyntää tiimissä olevaa osaamista ja asiantuntijuutta.

Laajemmassa kehittämisen näkökulmasta katsottuna kehittäminen saatiin myös vasta alkuun.
Yhteinen keskustelu kaikkien lastensuojelun avohuollon esimiesten kesken oli alkuun haastavaa joh-
tuen alueiden erilaisuudesta ja kehittämisen eri tahtisuudesta alueilla. Tähän syynä oli se, että alueilla
oli paljon uusia esimiehiä, jotka aloittivat työn esimiehinä tämän kehittämisprosessin aikana. Esi-
miesten tiimi oli koko syksyn ajan vasta tiimin muodostumisen vaiheessa, jossa tutustuttiin toinen
toisiin, opeteltiin yhdessä toimimista ja avointa keskustelua. Muutoksen johtamiseen liittyen käytiin
keskustelua esimiesten muutostyönohjauksen käynnistämisestä, mutta sitä ei aloitettu kehittämis-
prosessin aikana, vaan vasta prosessin päätyttyä. Osa esimiehistä koki, että tämä olisi pitänyt aloittaa
jo ennen työpajojen alkamista, jotta siitä olisi saatu tukea kehittämisprosessiin.

Yhteenvetona kehittämisprosessista voidaan arviointikyselyn ja esimiesten kanssa käydyn
keskustelun pohjalta sanoa päästyn vasta hyvään alkuun ja prosessia pitää jatkaa työn sisältöjen ja
yhteisten käytäntöjen luomiseen osalta. Pieniä käytännön toimintatapojen muutoksia saatiin aikaan
ja pohja yhteiselle keskustelulle luotiin järjestämällä tilaisuuksia jakaa ajatuksia, mielipiteitä ja tie-
toa. Kehittämisen kannalta merkityksellisistä tekijöistä positiiviseen suuntaan kehittämistä vieviä
olivat työntekijöiden osallistaminen, yhteisen keskustelun aikaansaaminen, tehtäväkuvien ja roo-
lien avaaminen. Muutosta haittaavina tekijöinä nousivat kehittämisen tavoitteen epäselvyys, yhteis-
ten fyysisten tilojen puuttuminen ja osittain myös organisaatiokulttuuri, joka nojautui vahvasti työ-
muodoittaiseen tiimityöskentelyyn. Muutos ja sitä kautta kehittäminen on päättymätön prosessi, joka
jatkuu sekä alueen oman toiminnan kehittämisen tasolla kuin koko kaupungin kehittämisen tasolla.
Tätä kehittämistä auttaa se, että palvelukokonaisuudelle on saatu päällikkö, joka on ollut mukana jo
tässä tutkitussa kehittämisprosessissa vaikkakin eri roolissa. Kollektiivisen asiantuntijuuden hyö-
dyntäminen pääsi pienelle alulle ja sitä kuvaan luvussa 6.1 ja luvussa 6.2 tutkimuksen johtopäätök-
set.

6 POHDINTAA

Tässä kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa tutkittiin kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymistä yhteisen tiedon muodostuksen kautta uudessa tiimirakenteessa. Tutkimuksessa toteutettiin toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli, joka muodostui alueen kehittämispäivistä tiimikokouksista, työpajoista ja esimiestiimeistä sekä niiden arvioinneista, joiden kautta läpivietävää muutosta kuvattiin kertovan muutosselonteon menetelmän avulla. Tutkimuksen alkuoletuksena oli, että kehittämisprosessin aikana voidaan lisätä työntekijöiden osaamista ja kehittää kollektiivista asiantuntijuutta tutkien sitä mahdollistavia ja estäviä tekijöitä. Oletus pysyi muuttumattomana ja johtopäätökset luvussa kuvataan, pitikö oletus paikkaansa vai ei ja mitkä tekijät vaikuttivat siihen.

Tutkimuksen eettisyys luvussa kuvaan erityisesti kaksoisroolini mukanaan tuomia eettisiä haasteita laajemman eettisen pohdinnan ohella. Tutkijan rooli ja luotettavuuden arviointi ovat toimintatutkimuksella toteutetussa tutkimuksessa muulla tavalla toteutettuihin tutkimuksiin nähden haasteellisempaa, koska tutkija on aktiivinen toimija prosessissa ja luotettavuutta ei voida arvioida perinteisten laadullisen tutkimuksen luotettavuusperiaatteiden mukaan. Lopuksi vielä kuvaan jatkokehittämisen idean, luomalla tämä kehittämisprosessin arvioinnin pohjalta toimintamallin rungon, jonka avulla voidaan välttää tässä prosessissa esiin nousseet haasteet.

6.1 *Kollektiivinen asiantuntijuus uudessa tiimissä*

Tutkimuksessa muodostuneiden eri aineistojen pohjalta merkittäviksi kollektiivisen asiantuntijuuden tekijöiksi nousivat tiimi ja siihen sitoutuminen, dialoginen keskustelu, yhteinen tieto ja oppiminen. Tutkimuksen kohteena olevissa tiimeissä on Jäppisen (2012) kuvaama yhteinen tehtävä, yhteinen asiakasprosessi, jonka ratkaisemiseksi tarvitaan asiantuntijuuden jakamista ja ammattirajojen ylittämistä, jotta voidaan muodostaa perusteltuja ratkaisuja palveluiden järjestämiseksi ja asiakkaan tukemiseksi. Jotta tämä on mahdollista, tarvitaan vuorovaikutusta, jonka kautta luodaan yhteinen ymmärrys. Tämä edellyttää tilaa, aikaa ja paikan, jossa on mahdollista kohdata ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa.



KUVIO 10. Kollektiivinen asiantuntijuus.

Kollektiivinen asiantuntijuus on Koivusen (2005) mukaan yhteistoiminnallisessa kontaktissa tapahtuvaa uuden tiedon kautta luotuja uusia rutiineja, joiden avulla pystytään toimimaan tulevaisuudessa rutiininomaisesti vastaavissa tilanteissa. Tämä edellyttää avointa ja sallivaa dialogista vuorovaikutusta, jossa kuunnellaan ja kuullan vastavuoroisesti toisten näkemyksiä niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin. Esimiehillä on merkittävä rooli tämän kaiken mahdollistajina, tukijoina ja vaatijoina yhteisesti jaetun johtajuuden kautta.

6.1.1 Tiimi

Tiimi on joukko ihmisiä, jotka kommunikoivat säännöllisesti keskenään ja heillä on yhteinen tavoite tai tehtävä, josta suoriutuakseen sen jäsenet tarvitsevat toinen toisiaan. Tavoitteen saavuttamiseksi jäsenten on sitouduttava toimintaa sekä olemassa olevien resurssien jakamiseen. (Kauppila 2006, 85). Sitoutuminen on sitä, että omasta eriävästä mielipiteestä huolimatta työntekijä on velvolinen noudattamaan yhdessä sovittua toimintatapaa, jonka taustalla olevat arvot ja periaatteet on kaikkien tiedossa. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 121). Tässä tutkimuksessa osa työntekijöistä koki, että kehittämiseen ja uudessa tiimissä toimiseen ei sitouduttu, kun ei ollut selkeää kuvaa sitä mikä on kehittämisen tavoite ja miksi muutosta tehdään. Tavoitteen määrittelyä yhdessä olisi tarvittu enemmän.

Tiimiin sitoutumista ja kollektiivisen asiantuntijuuden muodostumista helpottaa Hakkaraisen ja Paavolan (2006) mukaan se, että ollaan tietoisia toinen toisten rooleista esimerkiksi suhteessa

asiakkaan prosessiin. Ensimmäisessä työpajassa käytiin kaikkien työmuotojen keskeisiä tehtäväkuvia ja rooleja, mutta arviointi osoitti, että näitä on edelleen tarpeen avata ja kirjata kaikille näkyväksi. Näin ei synny tilanteita, joissa arvioidaan, kenen asiantuntijuus on oikeaa ja kenen ei, vaan löydetään asiakkaan prosessin kannalta tarvittava tieto ja osaaminen työmuodosta riippumatta. Käytännössä tämä tarkoittaa erilaisten työpariuksien muodostumisia yli ammattirajojen, huomioiden lain tuomat rajoitteet tehtävien suorittamiseen.

Kehittäminen ja tiimissä toiminen edellyttää vuorovaikutusta, joka on parhaimmillaan dialogia, jossa kuunnellaan ja kuullaan toisten ajatuksia ja ollaan valmiita kyseenalaistamaan omia näkemyksiä sekä toimintatapoja. Vuorovaikutuksen toteutuminen, yhteisen tiedon muodostuminen sekä oman tiedon ja osaamisen jakaminen edellyttää tilaa ja aikaa. (Isaacs 2001).

6.1.2 Dialogi

Vastavuoroinen dialoginen vuorovaikutus edellyttää, että vuorovaikutuksessa olevat kuulevat toinen toisiaan. Kuuleminen on sitä, että tiimin jäsenet ovat avoimen vastaanottavaisia toisten ajatuksille, näkökulmille ja ideoille sekä tietoisuutta siitä, mitä kuultu aiheuttaa itsessä ja miten siihen reagoimme. Avoimessa ilmapiirissä on mahdollista ottaa asioita puheeksi ilman pelkoa siitä, että tulee tyrmätyksi. Viestin lähettäjältä tämä edellyttää sitä, että hän on miettinyt mitä haluaa viestittää ja kuulijoilta tilan antamista esimerkiksi siten, että pysähdytään kuuntelemaan mitä puhuja haluaa puhua ja tarvittaessa tarkennetaan kysymyksillä, onko viesti ymmärretty niin kuin puhuja on sen halunnut ilmaista. (Isaacs 2001; Mäkisalo-Ropponen 2011; Jäppinen 2012; Sydänmaanlakka 2002). Tutkimuksen aineistojen pohjalta näytti siltä, että tilaa dialogille oli ja kuulluksi tulemistakin koettiin.

Dialogisen keskustelun kautta hyvin toimiva tiimi mahdollistaa toisilta oppimisen ja oman asiantuntijuuden kehittymisen, jos tiimissä on vastavuoroista luottamusta, jatkuvasti kehittyvää ilmiöiden, toisten työntekijöiden ja oman itsen ymmärtämistä (Alhanen 2016, 11). Tiimi luo dialogin kautta yhteistä ymmärrystä ja tietoa, joka mahdollistuu toisten kunnioittamisen, arvostamisen ja toisten mielipiteistä kiinnostumisen sekä myötätunnon kautta (Seikkula & Arnkill 2009). Kerätyn aineiston pohjalta ei tutkimuksen teon aikaan saavutettu riittävän hyvä yhteistä ymmärrystä uudessa tiimissä toimimisesta ja suurin osa vastaajista koki, että kehittäminen on vasta alkumetreillä ja etteivät kaikki ole sitoutuneet yhteiseen kehittämiseen vaan sitä kohtaan näky vastahakoisuutta. Vastajat olisivat toivoneen asioiden, toimintatapojen, toiveiden ja odotusten auki puhumista, jonka kautta tulisi yhteinen ymmärrys ja tieto siitä miten erilaisissa tilanteissa toimitaan.

Hyvin toimivassa tiimissä on kohtaamisten kautta tulevaa vuorovaikusta ja avointa keskustelua, jonka tarkoituksen on Mäkisalo-Ropposen (2011, 109) mukaan

” kehittämisen ja yhdessä oppiminen, yhteisöllisyyden edistäminen, yhteisen sosiaalisen todellisuuden ja identiteetin luominen, yhteisten tavoitteiden ja päämäärien luominen, toisten auttamisen, tukemisen ja jaksamisen edistäminen sekä palautteen antamisen ja saamisen mahdollistaminen. ”

Tässä tutkimuksessa vuorovaikutukselle haastetta toi se, että työmuodot olivat fyysisesti eri toimipisteessä useamman kilometrin päässä toisistaan. Koska yhteisiä fyysisiä tiloja ei ollut, kohtaamisten ja vuorovaikutuksen aikaan saamiseksi oli erikseen järjestettävä aikaa. Prosessin loppuvaiheessa saatiin tieto, että yhteiset tilat järjestyvät fyysisesti samaan toimipisteeseen.

6.1.3 Yhteinen tieto

Arjen tilanteissa toimiminen tapahtuu hyvin pitkälti työntekijöiden olemassa olevan tiedon ja kokemuksen varassa rutiininomaisesti ilman suurempia pohdintoja siitä, kuinka tilanteessa tulisi toimia. Tämän mahdollistaa se, että yksittäisellä tiimin jäsenellä ja tiimillä on yhteistä tietoa, yhteinen kieli ja yhdessä luodut toimintatavat. Yhteinen tiedon muodostaminen edellyttää osaamisen ja tiedon jakamista, joiden kautta yhdessä löydetään suuntaviivat yhteiselle toiminnalle. Jotta tietoa ja osaamista voidaan jakaa, tulee olla tilaa ja mahdollisuuksia osallistua dialogiin muiden kanssa. (Parviainen 2006) Kun on mahdollisuus osallistua keskusteluun ja mielipidettä kysytään, myös oman osaamisen hyödyntäminen mahdollistuu. Tähän vaikuttaa myös se, että jokainen tuo esille omaa osaamistaan.

Yhteinen tieto on siis yksilön ja tiimin kaikkien jäsenten tietojen yhteen rakentamista olemassa olevan ongelman ratkaisemiseksi. Ratkaisun löytyminen edellyttää tietoista ja tavoitteellista asian käsittelyä, jossa yhdistyy kaikkien tiimin jäsenten teoreettiset ja käytännön kautta tulleet tiedot ja kokemukset. Muiden asiantuntijuuden hyödyntäminen tilanteen ratkaisemiseksi on sitä, että on käsitys toisten osaamisesta, tiedoista ja taidoista sekä yhteinen kieli ja kiinnostus osallistua tilanteen ratkaisemiseen. Osallistuminen on sitä, että tiedostaa oman osaamisensa ja sen, kuinka voi olla avuksi tiimille tilanteen ratkaisemiseksi. Ratkaisun löytäminen ja uuden tiedon luominen edellyttää tiimin jäseniltä rohkeutta ylittää oman asiantuntijuuden rajat ja halua oppia muilta. (Parviainen 2006). Tästä näkökulmasta katsottuna jokaisella tiimin jäsenellä on oikeus ja velvollisuus osallistua keskusteluun myös niistä asiakastilanteista, joissa itsellä ei ole päävastuuta, jos itsellä on sellaista osaamista joka voisi auttaa ratkaisemaan tilannetta.

Lastensuojelutyössä työskentelyn lähtökohtana on sosiaalityöntekijälle tullut huoli lapsen tilanteesta. Huolen poistamiseksi sosiaalityöntekijän tulee yhdessä asiakkaan ja hänen läheistensä ja mahdollisesti muiden viranomaisten kanssa kerätä tietoa, mitkä palvelut ja tukimuodot auttaisivat tilanteesta selviytymiseen. Joissakin tapauksissa tämä palvelu ja tuki voi olla tehostettua perhetyö, mutta toisaalta se voi tarkoittaa sitä, että sosiaalityöntekijä hyödyntää tilanteen selvittämiseksi tehostetussa perhetyössä olevaa osaamista, vaikka tehostettua perhetyötä ei palveluna aloiteta. Yhteinen asiakasprosessi edellyttää yhteistä tietoa ja sen jakamista, kun työskentelyllä on yhteinen tavoite. Yhteiseen tietoon liittyy myös tiedon tuottajan vastuu siitä, miten tieto tuodaan yhteiseen keskusteluun, onko esimerkiksi kyse yksittäisestä vai toistuvasti esiintyvistä asiasta ja miten työntekijä arvioi sen liittyvän asiakkaan tilanteeseen ja työskentelyn tavoitteisiin. Joskus voi olla hyvä reflektoida havaintoa ja tietoja työparin kanssa, joskus oman työmuodon sisällä ja joskus tiimikokouksessa.

Kaikilla tiimin jäsenillä on työtehtävien ja asiakasprosessin edellyttämät oikeudet asiakkaiden sähköisiin dokumentteihin, jolloin niissä olevat tiedot ovat hyödynnettävissä esimerkiksi oman työn suunnittelussa ja asiakkaan tilanteen arvioinnissa. Työpajoissa käydyssä keskustelussa nostettiin esille asiakkaan dokumenteissa olevan tiedon, kuten asiakassuunnitelman, parempi hyödynnettävyys ja dokumentoinnin kehittäminen jatkossa, jotta ei tulisi päällekkäistä dokumentointia. Yhteisen työskentelyn ja keskustelun kautta voidaan oppia tiedon parempaa hyödynnettävyyttä ja samalla voidaan kehittää dokumentointia.

Yhteisen ymmärryksen ja tiedon sisäistyminen osaksi omaa ja tiimin asiantuntijuutta edellyttää yhteistä toimintaa ja yksilöiden tietojen yhdistämisen kautta muodostuneen uuden tiedon testaamista käytännössä. Yhdessä toimiminen ja tekeminen lähtee liikkeelle siitä, että yhdessä suunnitellaan, kuinka toimitaan, seuraavassa vaiheessa toteutetaan suunnitelma. Toteutuksesta saadut kokemukset tuodaan yhteiseen keskusteluun ja arviointiin, jonka pohjalta joko vahvistetaan jo olemassa olevaa toimintatapaa tai luodaan uusi toimintatapa. Yhteisen toiminnan ja pohtimisen kautta opitaan luottamaan toinen toisiin ja luomaan uutta, huomioiden kaikkien esille tuomat näkökulmat. Yhteinen kehittäminen rakentaa tiimin toimintaa, jonka kautta voidaan jatkossa muodostaa uutta tietoa ja tiimin yhteistä kollektiivista asiantuntijuutta.

6.1.4 Oppiminen

Yhteinen tieto muuttuu uusiksi toimintavoiksi sen kautta, että yhdessä tekemällä opitaan arvostamaan erilaista ammatillista osaamista ja tietoa, jotka voidaan muokata osaksi omaa ja tiimin asiantuntijuutta. Oppimisessa ja tiedon muodostuksessa on tärkeää olemassa olevan osaamisen tun-

nistaminen sekä uuden tiedon ja kokemusten yhdistäminen dialogissa muiden kanssa. Tämä mahdollistuu, kun kaikki kokevat olevansa tasavertaisia, osallistuminen toimintaa on mahdollista, toisia kunnioitetaan ja autetaan sekä toiset nähdään yhteistyökumppaneina.

Aineiston pohjalta oman osaamisen hyödyntämisen yhtenä estävänä tekijänä nähtiin esimerkiksi se, ettei koeta tasavertaisuutta muiden kanssa. Mistä tämä johtuu ei aineistosta selviä, teorian pohjalta syynä tälle voidaan nähdä yhdessä työskentelyn taitojen puute, toisten tiedollinen, taidollinen, sosiaalinen tai kulttuurinen arvostamattomuus (Sarala & Sarala 2003; Kolb 1984). Arvostamattomuuden tunne voi tulla siitä, ettei olla kiinnostuneita toisen työstä tai yhteisestä kehittämisestä. Aineiston pohjalta työpajoissa työskentelyssä ei arvostamattomuutta näkynyt, sillä havainnoidussa ryhmässä pystyttiin yhteiseen keskusteluun ja tuottamaan yhteinen tuotos teeman olevista asioista. Tarkentavia kysymyksiä ja toisten mielipiteisiin liittymistä nähtiin eikä ketään tietoisesti jätetty keskustelun ulkopuolelle.

Tiimissä toimiminen ja oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta, jolloin korostuu vuorovaikutustaidot. Hyvä vuorovaikutuksen ja oppimisen mahdollistavia tekijöitä ovat kiinnostus, aktiivisuus, ymmärtäminen, avoimuus, luottamus, hyväksyminen, rehellisyys, tunne yhteys ja havaitseminen. Oppimisen näkökulmasta tärkeä elementti on se, että ollaan kiinnostuneita oman osaamisen jakamiseen ja toisilta oppimiseen. Tutkimuksen aineiston pohjalta kiinnostusta osoitti se, että halutaan saada tietoa toisen työmuodon työtehtävistä ja työntekijöiden osaamisesta sekä yhteisen asiakasprosessin kehittämisestä. Toisaalta myös esille nousi se, ettei kiinnostus ole kaikilla samalla tasolla. Osa näki kehittämisen esimerkiksi vain tehostetun perhetyön kehittämisenä, ei uuden tiimin kehittämisenä, jossa myös sosiaalityötä olisi kehitetty. Osa koki, että tiimikokoukset paikkaavat tehostetun perhetyön työnohjauksen tarvetta, kun tiimikokouksissa käydään läpi paljon tehostetun perhetyön asiakasprosesseja. Näitä tilanteita ei nähdä oppimisen mahdollisuuksina ja omaan osaamisen jakamisena, jota ne parhaimmillaan voivat olla.

6.1.5 Jaettu johtaminen

Jotta työyhteisö voi tehdä muutosta, tulee esimiesten tukea ja auttaa työntekijöitä muutoksessa, olemalla kehittämisen suunnannäyttäjiä ja siihen sitoutuneita. Muutos on aina haasteellinen oppimisprosessi, jossa kohdataan eteenpäin menoa ja kriisejä, joista selviytymiseksi esimiesten tulee kohdata työntekijät aidosti, kuullen heidän tarpeensa suhteuttaen ne isompaan kokonaisuuteen. (Mäkisalo-Ropponen 2011). Kehittämisen kohteena olevissa uusissa tiimeissä myös johtaminen on muutoksen kohteena ja vaatii kehittämistä jaetun johtamisen suuntaan. Halttusen (2009) mukaan jaettu

johtaminen tapahtuu niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti, jolloin johtajuus on ryhmän ominaisuus ja jossa osaaminen on jaettu useammalle henkilölle kollektiivisesti. Kun johtaminen on jaettua ja kollektiivista, toimivat kaikki siihen osallistuvat tasavertaisina jäseninä. Johtaminen ja tiimissä toimiminen ovat tässä tutkimuksessa moniammatillista toimintaa, jolla on yhteinen päämäärä, mutta kaikilla on omat ammatilliset tehtävänsä eikä niitä ole tarkoitusta, eikä mahdollisuuttakaan muuttaa samoiksi. Yhteisen päämäärän muodostaa yhteinen asiakasprosessi, jossa toimiminen edellyttää yhteisen toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta muodostuvaa yhteistä ja yhteisesti jaettua tietoa sekä kollektiivisesti muodostunutta asiantuntijuutta.

Esimiesten rooli ja tehtävä on auttaa tiimiä hyväksymään sen jäsenten erilainen osaaminen ja sen myötä tiimille ja asiakasprosessille tuleva hyöty yhteisen tiedon muodossa. Jotta kaikkien osaaminen saadaan käyttöön, esimiesten tulee rohkaista kaikkia tiimin jäseniä tuomaan rohkeasti esille omaa osaamistaan. (Laine & Salonen 2014). Tutkimusaineiston pohjalta näyttää siltä, että tiimikouksissa johtava sosiaalityöntekijä on toiminut tähän rohkaisijana. Uusissa tiimeissä toimiminen edellyttää esimiehiltä jaettua johtamista ja yhteisen näkemyksen jakamista siitä, mitä uusien tiimien johtaminen on ja mitä tarkoittaa jaettu johtajuus, vaikka tiimikouksessa. Esimiesten tulee olla yhteistyöorientoituneita kaikilla tasoilla ja heidän tulee luoda tiimille ja sen jäsenille mahdollisuuksia, jotka tukevat kommunikaation ja tiimin sosiaalisuuden kehittymistä yhteiseen suuntaan. Johtajuus nousee tässä merkittävään rooliin, sillä tiimissä työskentely ei toteudu vain laittamalla eri tiimien jäsenet toimimaan yhdessä. (Isoherranen 2012). Tässä kehittämisprosessissa esimiehet olivat valmiita satsaamaan tiimin tiimiyttämiseen ja yhteisen toiminnan kehittämiseen.

Tutkimukseen osallistujat toivovat ylemmän tason linjaukset kehitettävänä oleviin asioihin. Tässä kehittämisprosessissa ei sitä, kuitenkaan haluttu tehdä vaan annettiin tiimeille mahdollisuus miettiä, miten olemassa olevilla resursseilla parhaiten toimitaan uudessa tiimissä. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että aikaisempiin muutoksiin liittyen osa työntekijöistä oli kritisoinut sitä, sitä, että kaikki oli tullut ylemmältä taholta valmiiksi annettuna. Keskustelua ja kehittämistä väritti systeemisen lastensuojelumallin toteuttaminen, jonka suhteen toivottiin linjauksia, joita ei kehittämisprosessin tasolla voitu tehdä. Linjaukset kun koskettivat myös lastensuojelun lisäksi muissa organisaatiossa olevia yksiköitä. Kehittämisprosessiin liittyvien linjausten suhteen esimiestiimeissä käytiin keskustelua koko kaupunkia koskevista linjauksista, jotta alueittain toiminta pysyy samojen raamien sisällä.

6.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että selkeää osaamisen lisääntymistä ei voitu kerätyn aineiston pohjalta todeta prosessin aikana tapahtuneen, mutta sen mahdollistavia tilanteita luotiin niin alueen kehittämispäivien, tiimikokousten kuin työpajojenkin kautta. Alueen kehittämispäivässä luotiin yhdessä rakenteita, kuten viikko-ohjelmaa, jonka myötä kaikilla on mahdollisuus osallistua yhteisen tiimin toimintaan, kun kaikilla on tiedossa koska mitäkin kokouksia ja millä kokoonpanolla. Kaikkien osallistuminen yhteiseen kehittämiseen mahdollistettiin aikatauluttamalla työpajat hyvissä ajoin ennen niiden käynnistymistä. Tämä osoittautui hyväksi, sillä osallistuminen työpajoihin oli hyvää ja niistä oltiin pois vain lomien, sairastumisen tai työtehtävien, joiden aikatauluun työntekijä ei itse ole voinut vaikuttaa, vuoksi. Havainnoidut ryhmät myös osoittivat, että työpajoihin osallistumisen lisäksi, osallistuminen ryhmän työskentelyyn ja keskusteluun oli pääsääntöisesti aktiivista eikä havaittavissa ollut Hakkaraisen ja Paavolan (2006) kuvaamaa haluttomuutta jakaa omaa osaamistaan ja tietoa, joka voi estää kollektiivisen asiantuntijuuden kehittämisen. Toisaalta aineistosta nousi esille, että osa työntekijöistä koki, ettei kaikilla ollut kiinnostusta eikä sitoutumista yhteiseen kehittämiseen ja osa mainitsi oman sitoutumisen olleen vähäistä. Esimiesten kanssa käydyn keskustelun perusteella osittain sitoutumattomuus saattoi johtua myös siitä, että sosiaalityössä oli syksyllä haastava työtilanne, kun tuli paljon uusia asiakkuuksia ja kiireellisiä huostaanottoja, joissa on tiukat määräajat, joita tulee noudattaa. Arviointikyselyssä syynä sitoutumattomuuteen nostettiin yhteisen kehittämisen tavoitteen epäselvyys tai kokonaan puuttuminen, josta johtuen toivottiin myös uudesta tiimirakenteesta luopumista ja paluuta vanhaan malliin.

Kun valtakunnallisesti lastensuojelussa ollaan siirtymässä systeemiseen tiimimalliin, jonka muodostaa mahdollisesti lapsen vastuusosiaalityöntekijä, vanhempien työntekijä, koordinaattori, perheterapeutti, johtava sosiaalityöntekijä ja sosiaalihjaaja/perhetyön tekijä, eivät työmuodoittaiset tiimit ole perusteltuja (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017). Tiimissä kaikki toimivat samojen asiakkaiden kanssa, joten tietokin on yhteistä ja kaikkien, myös asiakkaan, asiantuntijuutta tarvitaan oikeanlaisen toimintasuunnitelman luomiseksi. Se kuinka uudet tiimin toteutetaan ei tutkitun prosessin aikana ollut vielä selvillä. Tuleva malli ja sen myötä organisaatiokulttuurin muutos vaatii sitoutumista niin esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin sekä dialogista vuorovaikutusta. Tutkimuksen aineisto osoitti, että edellytykset hyvälle dialogiselle vuorovaikutukselle on olemassa, kun muistetaan pitää huoli kaikkien osallistumisen mahdollisuudesta, tilan antamisesta erilaisille mielipiteille, aktiivisesta kuulemisesta, oman toiminnan vaikutuksesta itseän ja muihin sekä hyväksytään asioiden kriittinenkin puheeksi ottaminen.

Kollektiivinen asiantuntijuus muodostuu sekä yksilöllisen, että yhteisöllisen asiantuntijuuden kautta. Yksilöllisellä tasolla asiantuntijuuden kokeminen Isopahkala-Bourete (2008) on sitä, että työntekijä kokee oman tietämyksen riittävän tilanteen ratkaisemiseen, osaa toimia tämän tietämyksen mukaan sekä luottaa tietämyksen ja toiminnan olevan oikeassa suhteessa vaaditussa tilanteessa. Tässä tutkimuksessa kokemus nykyisestä työtehtävästä oli sosiaalityön ja esimiestyön osalta vähäisempää kuin tehostetussa perhetyössä, joka näkyi myös siinä, että puolet työntekijöistä sosiaalityössä koki olevansa asiantuntijana joko noviiseja tai edistyneitä aloittelijoita. Tehostetussa perhetyössä reilusti yli puolet koki olevansa kyseisessä tehtävässä taitajia ja asiantuntijoita. Yhteisen työskentelyn näkökulmasta olisi tärkeää, että voidaan jakaa omaa osaamista ja käyttää muiden osaamista hyödyksi, kun luottamus omaan tietämykseen ja sen pohjalta toimimiseen on epävarmaa.

Uudessa tiimissä toimii yksittäisiä asiantuntijoita osana sosiaalista yhteisöä, jonka vuoksi yksilöllisen toiminnan ohella asiantuntija toimii yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa. Jotta tiimille asetettu tehtävä tulee tehtyä, tulee tiimin jäsenillä olla vuorovaikutustaitoja, tiedon jakamisen kykyä, luottamusta itseen ja toisiin sekä avoimuutta ymmärtää mistä asiantuntijatyössä on kysymys. (Eteläpelto & Tynjälä 2005; Koivunen 2005). Tiimissä toimiminen ei synny itsestään vain sille, että kahden eri työmuodon henkilöstö kootaan uudeksi tiimiksi, vaan toimiminen vaatii aikaa, jotta opitaan tuntemaan toinen toisensa työntekijöinä ja työtehtävineen sekä päästään luomaan yhteisiä toimintatapoja. Uuden tiimin muodostaminen kulkee läpi erilaisten kehitysvaiheiden kautta kohti hyvin toimivaa tiimiä. Tässä tutkimuksessa tiimit olivat tutkimusajanjakson, noin puolivuotta, tiimin muodostuksen vaiheessa, jota leimaa toisiin tutustuminen ja yhteisten pelisääntöjen ja rakenteiden luominen. (Laine & Salonen 2014, Isoherranen 2012; Mäntylä 2002).

Myös esimiesten osalta oli kyse uudesta tiimin muodostumisesta, kun alueen kolme esimiestä jakavat johtajuuden. Heidän tulee tutustua toinen toisiinsa ja löytää yhteiset työskentelyn tavat ja roolit tilanteissa, joissa ovat yhtäaikaa paikalla. Tutkimus osoitti, että roolit ovat vielä epäselvät ja vaativat kehittämistä sekä työntekijöille avaamista. Jotta esimiehet voivat tukea työntekijöitä muutoksessa tulee heillä olla yhteinen näkemys siitä, mihin suuntaan ollaan menossa. Dialogisen keskustelun kautta kaikkien näkemykset huomioon ottaen esimiehet luovat yhteistä johtamiseen liittyvää tietoa. Tässä tutkimuksessa tämä esimiesten tiimiyttäminen ja yhteisten keskustelujen tilat jäivät mielestäni liian vähälle. Alueittaiset esimiesten työnohjaukselliset tiimit olisi pitänyt aloittaa heti keväällä 2017, jotta esimiehillä olisi ollut esimerkiksi tiimikokousten suhteen ajatusta siitä kuinka yhteiset tiimit vedetään. Esimiesten rooli työmuotojen yhteistyössä ja sen kehittämisessä on keskustelutilojen mahdollistaminen ja toisaalta heidän vastuullaan on vahtia, että työntekijät osallistuvat keskusteluihin vastavuoroisesti tuoden oman näkökulmansa käsiteltäviin asioihin.

Työpajatyöskentelyn vaikutus näyttää aineiston pohjalta olleen enemmän kollektiivisen asiantuntijuuden kehittämistä estävien tekijöiden esille nostaminen ja seuraavan kehittämisen syklien suunnitelmien luominen, kuin osaamisen kehittyminen. Syynä tähän oli varmasti osittain prosessin lyhyt aika, kokemattomuuteni toimintatutkijana sekä työpajojen liian tiheä tahti, jolloin asioiden konkretiaan viennille/kokeilulle ei jäänyt riittävästi aikaa. Yhteenvetona voidaan sanoa, että tutkimusaineiston pohjalta ei voida sanoa osaamisen lisääntyneen prosessin aikana. Kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymistä tukevista tekijöistä tässä tutkimuksessa nousivat esille vuorovaikutus ja oppimisen tilan luominen sekä osittain myös sitoutuminenkin. Haittaavista tekijöitä aineiston mukaan olivat organisaatiokulttuuri, yhteisten fyysisten tilojen puuttuminen ja jossain määrin luottamuksen puute. Jatkokehittäminen kohdassa (6.5) kuvan kehittämisen mallin, jossa on huomioitu edellä mainitut prosessia tukevat ja haittaavat tekijät sekä niiden vahvistaminen tai poistaminen.

6.3 Tutkimuksen eettisyys

Toimintatutkimukseen tekemiseen liittyy samat eettiset velvoitteet kuin millä tahansa menetelmällä toteutettaviin tutkimuksiin. Brydon-Millerin (2008) mukaan toimintatutkimuksessa ensimmäinen asia on yksilöiden kunnioittaminen ja itsemääräämisoikeus. Jokainen yksilö on kykenevä osallistumaan kehittämiseen ja osaamisen tuottamiseen itselle ja koko tiimille sekä kykenevä toimimaan aktiivisesti prosessissa, joka vaikuttaa omaan työhön. Tämä on koko toimintatutkimuksen keskeinen periaate, jossa ajatellaan, että prosessiin osallistujat ovat aktiivisia muutoksen tekijöitä. (Brydon-Miller 2008, 202.) Tutkimuksessani tämä näkyy siinä, että kaikki työntekijät kutsuttiin kaikkiin työpajoihin, eikä vain toimittu edustuksellisella periaatteella, jossa mukana olisi ollut vain muutama työntekijä työryhmästään. Osallistuminen mahdollistettiin sillä, että työpajojen kaikki päivämäärät ja ajat tiedotettiin kaikille hyvissä ajoin ennen ensimmäistä työpajaa, jolloin ne pystyttiin laittamaan kalenteriin ajoissa ja näin voitiin suunnitella muut työ niiden ympärille. Varmistin vielä kaikille lähetettävällä sähköpostilla, että jokaisella oli viikkoa ennen työpajaa tieto työpajan ajasta, paikasta ja teemasta, jota on tarkoitus käsitellä. Työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi kävi muutamien kohdalla niin, etteivät he saaneet tätä henkilökohtaista sähköpostia. Kyselyiden kohdalla jokaisella oli mahdollisuus osallistua tai olla osallistumatta tutkimukseen, kun kyselyyn sai vastata nimettömänä.

Osallistumisen näkökulmasta pohdin koko ajan, kuinka pidän huolen esimerkiksi siitä, että kaikki ovat tasavertaisia eikä kukaan yksin määrittele miten edetään. Työpajojen aiheet suunnittelin aina yhdessä kaikkien alueen esimiesten kanssa, joka yhteisessä tapaamisessa tai sähköpostitse. Työpajoihin osallistujia oli kerrallaan 15 – 35 henkilöä, joten osallistumisen ja kuulluksi tulemisen mah-

dollistamiseksi työskenneltiin, viimeistä työpajaa lukuun ottamatta, ryhmissä. Työpajoissa isommissa keskusteluissa kirjasin ylös pyydetty puheenvuorot sekä jaoin puheenvuorot, jotta kaikki saivat puheenvuoron, eikä vain muutamat henkilöt olisi olleet äänessä. Tästä huolimatta isoissa yhteisissä keskusteluissa kaikilla ei ollut mahdollisuutta tuoda esille omia ajatuksiaan.

Eettisyyteen liittyy myös se, että tutkittaville kerrotaan aineiston keräämiseen, käyttöön ja säilyttämiseen liittyvät asiat. Tutkimukseen osallistujille tämä kerrottiin ensimmäisen työpajan aluksi sekä suullisesti että kirjallisesti infokirjeen muodossa. Infokirje piti sisällään tiedot, kuten yhteystietoni, tutkimuksen tavoitteesta, aineiston keräämisestä ja käyttämisestä, vapaaehtoisuudesta ja miten aineistoa säilytetään. Koko aineisto kerättiin nimettömänä ilman erillisiä henkilötietoja, koska tutkimuksessa ei tutkita yksittäisiä työntekijöitä vaan koko tiimin toimintaa. Tämän vuoksi tutkimuspäiväkirjassa ja raportissa työntekijät mainitaan joko muodossa osallistuja1, osallistuja2 jne. tai vastaaja1, vastaaja2 jne. Näin taattiin tutkittavien tunnistamattomuus ja anonymiteetti. Myöskään tarkkaa kuvausta alueesta ei tehdä, koska sen perusteella osallistujat voisivat olla tunnistettavissa, vaikka ei tutkitakaan yksittäisten henkilöiden näkemyksiä. Myös tiimit anonymisoitiin käyttämällä tiimistä nimitystä tiimi1 ja tiimi2 tai ryhmä A, ryhmä B jne. (Kuula 2006, 200 – 201). Kaikkea kerättyä aineistoa hyödynnettiin tutkimuksellisesti vain kerran eli se tuhotaan aineiston analysoinnin jälkeen. Työpajoissa tuotettua materiaalia kuitenkin hyödynnetään kehittämisprosessin eteenpäin viemiseksi sekä alueellisesti että koko kaupungintasolla, jolloin aineistoa käyttävät muutkin kuin minä. (Kuula 2006, 102.)

Eettisesti korrektia olisi ollut lähettää infokirje kaikille työpajaan kutsun yhteydessä, sillä vasta ensimmäisessä työpajassa kerrottu asia nostatti esille kysymys siitä voivatko työntekijät olla osallistumatta tutkimukseen. Työntekijöille annettiin tässä kohtaa vielä mahdollisuus olla osallistumatta ja olin valmis jättämään aineistoon työpajojen osalta keräämättä. Lopputuloksena oli kuitenkin se, että kaikki suostuivat osallistumaan. Luottamuksellisempi suhde olisi varmasti syntynyt, jos olisin huomannut tiedottaa asiasta paremmin etukäteen. Tässä kohtaa toimin enemmän työntekijänä kuin tutkijana. Toimintaani ohjasi tässä kohtaa enemmän työryhmän auttaminen kehittämisessä kuin tutkimukseni toteuttaminen. Brydon-Millerin (2008, 202) ajatus maksimaalisen hyödyn toteutumisesta, jotta saataisiin yhteiskunnallisesti vaikuttavaa tutkimustietoa, ei ohjannut toimintaani.

Tutkijan on aina mietittävä myös tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä riskejä ja hyötyjä Brydon-Millerin (2008, 202) mukaan. Tässä tutkimuksessa sitä jouduin pohtimaan nauhoitukseen liittyen. Osa työntekijöistä koki, että nauhoituksen myötä keskusteluun osallistuminen rajoittuu. Tämän taustalla saattoi olla ajatus siitä, että tutkittavat eivät pysty osallistumaan anonyymeinä, kun tunnen heistä suurimman osan ja voin äänen perusteella päätellä kuka milloinkin puhuu. Tutkittavilta ei tullut lupaa nauhoittamiseen ja sen vuoksi siitä luovuttiin

Tutkijan rooliin liittyen tutkimuksen tekemisessä minulla oli kaksoisrooli, työntekijänä ja tutkijana, joka on tasavertainen osallistuja kehittämisprosessissa (Kuula 1999, 117). Tutkija ei saa liikaa samaistua tutkittaviin, mutta samalla tulee päästä sisälle tutkittavaan yhteisöön, jonka kanssa olen samassa todellisuudessa. Tämä oli haastavaa, kun täytyi muistaa olla avoin kaikille näkökulmille ottamatta kantaa puolesta tai vastaan ja kun olen sekä osallinen, että ulkopuolinen suhteessa kehittämiseen osallistujiin. (Raunio 1999, 90; Varto 2005, 17.) Jouduin miettimään, kuinka pystyn erottamaan nämä kaksi roolia ja mitä se tarkoittaa eettisestä näkökulmasta. Kysymykset liittyivät esimerkiksi siihen, kuinka paljon otan kantaa substanssiin liittyviin teemoihin ja kuinka paljon pyssyttelen näiden ulkopuolella antaen vastuun kysymyksiin vastaamisesta tiimien esimiehille. Tutkijana ja työpajojen vetäjänä tehtävänäni oli erilaisten näkökulmien keskusteluun nostaminen.

Tutkijan roolissa jouduin miettimään eettisten kysymysten lisäksi myös sitä, millaisen roolilla lähestyy tutkimuksen kohteena olevaa yhteisöä, kun tutkija voi olla passiivinen sivusta seuraaja, joka toimii muutosprosessin ohjaajana tieteellisen teorian testaajana. Tutkija voi myös toimia konsultoitavana ulkopuolisena asiantuntijana, jota tutustuu tutkimuksen kohteena olevaan tiimiin, tekee selvityksen ja kertoo sen jälkeen, mitä asioita tiimin tulee muuttaa. Aktiivisessa tutkijan roolissa toimiva tutkija on tasavertainen muutosprosessiin osallistuja tiimin jäsenten kanssa. Tutkija toimii prosessin käynnistäjänä aktivoiden tiimin jäsenet itse määrittelemään kehittämisen kohdat ja ratkaisemaan ne yhdessä, joka oli roolini tässä tutkimuksessa. Tutkijan roolini oli tässä tapauksessa enemmän esimerkiksi ryhmätyömenetelmien osaaaja ja vetäjä. (Kuula 1999, 116.)

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Toimintatutkimuksella toteutetussa laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnin keskeisin tekijä on tutkimuksen toteutuksen dokumentointi mahdollisimman tarkasti, jotta ulkopuolinen voi nähdä syklien kulun tutkimusraportista (Kananen 2009, 95). Aineiston analysointimenetelmäksi valitsemani kertovan muutosselonteon menetelmä ohjasi tähän mielestäni hyvin. Avauskertomuksessa kuvattiin se mistä lähtökohdista tutkimukseen lähdettiin ja miten pääsin osaksi tutkittavaa työyhteisöä. Kontekstin kuvauksessa kuvattiin toimintaympäristö, jossa tutkimusta tehtiin ja millaisia esteitä liittyi kollektiivisen asiantuntijuuden hyödyntämiseen. Tutkimusaineiston kerääminen on kuvattu kohdassa episodit ja niistä esille nousseet kehittämisprosessin kannalta merkitykselliset avainepisodit on käyty läpi yhdessä kehittämiseen osallistuneiden alueen esimiesten kanssa sekä prosessin aikana että muutuskertomuksesta neuvottelun aikana. Mäntylä (2012) nostaa myös tutkimuksen luotettavuutta lisääväksi kertovan muutosselonteon menetelmän, jonka eri vaiheissa kuullaan tutkimukseen osallistuneita ja heidän näkemyksiään niin tapahtumista kuin tuloksista.

Kuten Kananen (2009) kirjoittaa ei pelkkä dokumentointi riitä, joten pyrin tutkimukseni luotettavuutta lisäämään tutkittavien kanssa käydyillä keskusteluilla kehittämisprosessin eri vaiheissa. Toimintatutkimuksellisessa tutkimuksessa ei voi etukäteen tietää mihin suuntaan prosessi lähtee kulkemaan ja sen vuoksi kävimme alueen esimiesten kanssa aina työpajojen jälkeen yhteisen keskustelun mitä tilanteessa tapahtui sekä suunnittelimme yhdessä jokaisen tulevan työpajan, jolloin pelkäämään minun näkökulmani ei ollut se, joka vaikutti prosessin kulkuun. Tämän lisäksi päättiin heti tutkimuksen alussa, että aineistoa kerään useammalla tavalla, jotta kaikki kehittämiseen osallistuvat saivat myös yksilöinä oman äänensä kuuluviin. Toiseksi menetelmäksi tuli havainnointi, kun tutkimukseen osallistujat eivät antaneet lupaa työpajojen nauhoittamiseen, joka oli alkuperäinen ajatus. Näiden lisäksi hyödynsin prosessin aikana syntyneitä ryhmätöiden tuotoksia ja tekemiäni muistiinpanoja tutkimuspäiväkirjaan. Luotettavuuden lisäämiseksi olen hyödyntänyt aineistotriangulaatiota, jossa aineisto muodostuu vähintään kolmen eri keruumenetelmän kautta.

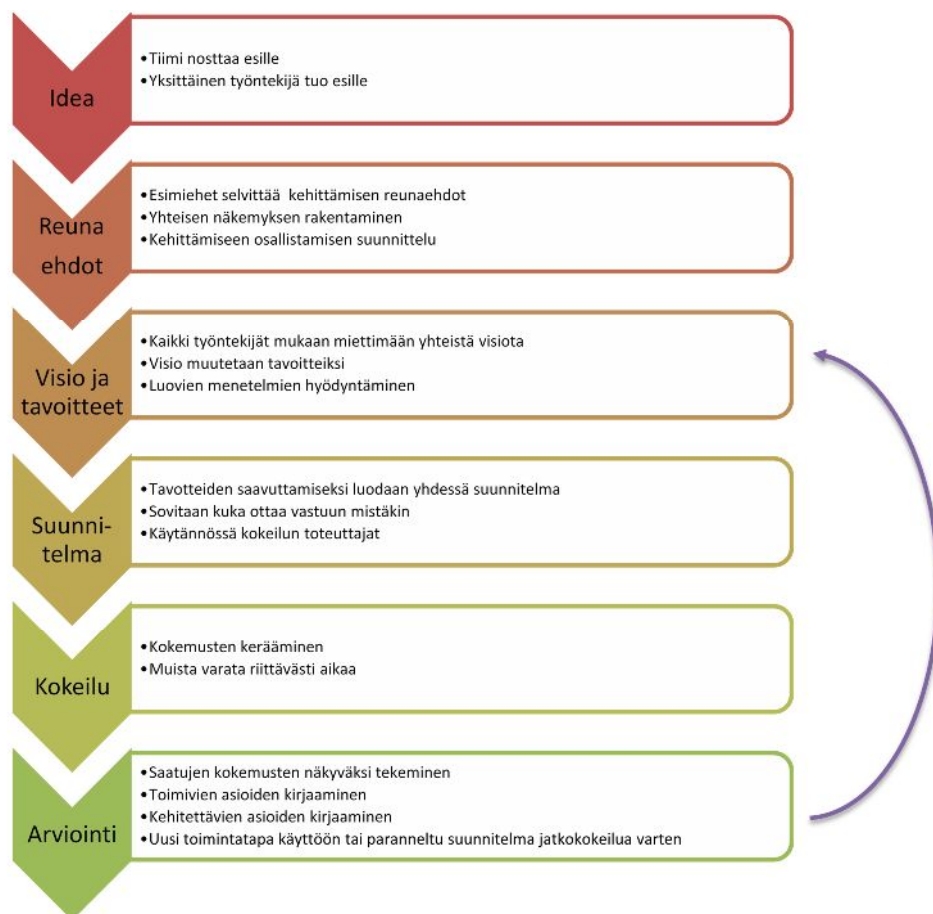
Muistiinpanojen osalta olisi pitänyt tehdä tarkempaa kirjaamista, jotta olisin saanut mukaan enemmän esimerkiksi tunnelmia työpajoista. Haasteelliseksi tämän teki kaksoisroolini työpajoissa sekä tilaisuuden vetäjänä ja yksittäisten ryhmätyöskentelyiden havainnoijana, jolloin muiden ryhmien työskentelyä ei ollut mahdollista seurata samanaikaisesti. Tämä johtui niin kokemattomuudestani toimintatutkijana ja kaksoisroolistani, jossa sekoittuivat normaaliin työhöni kuuluvat tehtävät ja tehtävät, joihin olisi tutkijana pitänyt kiinnittää enemmän huomiota. Onneksi raportin kirjoittamisessa tukena olivat kehittämisprosessiin osallistuneet esimiehet, joiden avulla pystyin tarkentamaan tapahtumien kulun ja osittain myös työpajoissa ollutta ilmapiiriä.

Tutkimuksen tulososion läpikäyminen tutkimukseen kohteena olevan alueen esimiesten kanssa osoitti, että olen löytänyt ne asiat, jotka myös heidän mielestään olivat olennaisia ja joilla oli vaikutusta kehittämisprosessin etenemiseen. Tulosten luotettavuutta lisäämään toin analysointiin suoria lainauksia ja määrällisiä tuloksia kyselyaineistosta sekä ryhmätyöskentelyn tuloksia. Näiden lainauksien yhteydessä kirjasin selvästi sen mistä aineistosta kyseinen lainaus on tuloksiin tuotu.

Koska kyseessä on tutkimus, jonka toteuttamisen tavoite on vaikuttaa tutkittavana olevaan prosessiin jo sen aikana, ei siitä syntyneet tulokset ole suoraan siirrettävissä toiseen samankaltaiseen prosessiin eikä ne ole myöskään yleistettävissä laajemmin, sillä toimintatutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään ja selittämään kehittämisen kohteena olevaa ilmiötä. Siirrettävyyttä pyrin kuitenkin kuvaamaan luvussa jatkokehittäminen, jossa kirjasin ”mallin”, jonka avulla voitaisiin toteuttaa toimintatutkimuksellista kehittämistä. (Kananen 2009, 97-98.)

6.5 Jatkokehittäminen

Tämän kehittämisprosessin myötä syntyi ajatus luoda malli, joka voisi auttaa työyhteisöjä kehittämään toimintaansa hyödyntäen toimintatutkimuksellista syklimäisyyttä. Sykli lähtee liikkeelle siitä, että tiimistä nousee esille asia, jota halutaan lähteä miettimään ja kehittämään. Syklin seuraavassa vaiheessa tulisi esimiesten miettiä minkä reunaehtoien puitteissa toimintaa lähdetään kehittämään. Kolmannessa vaiheessa yhdessä kaikkien työntekijöiden kanssa luodaan yhteinen visio siitä mitä kehittämisen tuloksena pyritään saavuttamaan ja samalla sovitaan kehittämisen syklin kesto eli se kohta, jossa toimintaa arvioidaan. Neljännessä vaiheessa yhdessä koko tiimillä muutetaan visio konkreettisiksi tavoitteiksi, joiden pohjalta luodaan viidennessä vaiheessa suunnitelma tavoitteiden käytännössä kokeilemista varten. Suunnitelman käytännössä kokeiluun valitaan esimerkiksi vapaaehtoiset, jotka sitoutuvat toteuttamaan suunnitelmaa ja keräämään kokemuksia asioiden toimivuudesta käytännössä. Kokeilulle sovitaan riittävän pitkä aika, jotta saadaan riittävästi erilaisia kokemuksia. Kokeiluun osallistuneet tuovat yhteiseen arviointiin kokeilusta syntyneet kokemukset, jossa yhdessä pohditaan mikä suunnitelmassa oli toimivaa ja mitä pitäisi vielä kehittää. Lopputuloksena voi arvioinnin jälkeen olla uusi toimintatapa tai paranneltusuunnitelma uudelle kokeilulle.



KUVIO 11. Toimintatutkimuksellinen kehittämisen malli.

Ennen yhteisen tavoitteen luomista esimiesten on tärkeää yhdessä miettiä, millaisia reunaeh-toja kehittämiseen liittyy ja mikä on esimiesten yhteinen näkemys kehittämisestä. Yhteisen vision ja yhteisten tavoitteiden luomiseen osallistetaan kaikki työntekijät ja siihen kannattaa käyttää aikaa, jotta saadaan aikaan riittävän hyvä yhteinen ymmärrys kehittämisestä ja sitä kautta saadaan työntekijät sitoutumaan kehittämiseen. Menetelmien käytössä kehittämispäivissä kannattaa olla luova, hyödyntäen erilaisia ryhmätyömenetelmiä. Kun osallistujia kehittämispäiviin on paljon, voisi menetelmänä käyttää esimerkiksi sisärinki ulkorinki ajatusta, jossa osa osallistujista on sisäringissä keskustelemassa ja ulkorinki kuuntelee. Jonkin ajan kuluttua sisärinki hiljenee ja ulkorinki käy keskustelua siitä mitä he kuulivat ja mitä ajatuksia heille asioista tuli. Lopuksi vielä palautetaan roolit toisinpäin. Näin mahdollistetaan paremmin kaikkien osallisuus ja kuulluksi tuleminen.

Tavoitteiden muuttaminen suunnitelmaksi ja kokeiluksi edellyttää, että jokaisessa vaiheessa yhteisen työskentelyn päätteeksi kirjataan kaikille näkyviin mitkä ovat seuraavat askeleet esimerkiksi suunnitelman toteuttamisesta ja kenen vastuulla on minkäkin asian eteenpäin menemisen varmistaminen. Aika mikä mihinkin vaiheeseen tarvitaan kannattaa pohtia yhdessä kaikkien kansaa, jotta tiedetään miten, kehittäminen etenee ja voidaan lyödä lukkoon aikatauluja esimerkiksi seuraavista kehittämispäivistä. Parasta olisi, jos kehittämiseen liittyvät ”päivät” olisivat säännöllisesti osana tiimin toiminnan vuosikalenteria.

LÄHTEET

Abbott, A., *Methods of Discovery. Heuristics for the Social Sciences*. Norton. 2004.

Alhanen, K. (2016). *Dialogi demokratiassa*. Helsinki: Gaudeamus.

Bereiter, C. 2002. *Education and mind in the knowledge age*. Mahwah (N.J.): Erlbaum.

Byron-Miller, M. 2008. *Ethics and action research: Deepening our Commitment to Principles of Social Justice and Redefining Systems of Democratic Practice*. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (edit.). 2008. *The Sage handbook of action research: Participative inquiry and practice* (2. ed.). Los Angeles: Sage. s. 199-210.

Dreyfus, H. L., Dreyfus, S. E. & Athanasiou, T. 1986. *Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer*. Oxford: Blackwell.

Eteläpelto, A. 1997. *Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset*. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.). 1997. *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. s. 86-101.

Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 2005. *Johdanto*. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.). 2005. *Oppiminen ja asiantuntijuus: Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Porvoo: WSOY. s. 9 – 23.

Fagerström, K. 2016. *Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja syteenminen käytäntö lastensuojelutyössä*. Työpapereita 42/2016. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Gustavsen, B. 1992. *Dialogue and development: Theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Assen: Van Gorcum.

Grant, J., Nelson, G. & Mitchell, T. 2008. *Negotiating the Challenges of Participatory Action Research: Relationships, Power, Participation, Change and Credibility*. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (edit.). 2008. *The Sage handbook of action research: Participative inquiry and practice* (2. ed.). Los Angeles: Sage. s. 589 - 601.

Grönfors, M. 2015. *Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä*. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.). 2015. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakkarainen, K., Lallimo, J. & Toikka, S. 2012. *Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt*. *Aikuiskasvatus* 32 (2012): 4, s. 246 – 256.

Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2006. Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia-kognitiotieteellinen näkökulma. Teoksessa J. Parviainen (toim.).2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. s. 214 – 272.

Hansson, H. 2003. Kollektiv kompetens: En studie av skicklig interaktiv handling. Göteborg: BAS.

Heikkinen, H.L.T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. L.T. Heikkinen & E. Rovio & L. Syrjälä (toim.). 2007. Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura. s. 16 – 38.

Heikkinen, H.L.T., Konttinen, T. & Häkkinen, P. 2007. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa H. L.T. Heikkinen & E. Rovio & L. Syrjälä (toim.). 2007. Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura. s. 39 – 76.

Heikkinen, H.L.T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkimuksen raportointi. Teoksessa H. L.T. Heikkinen & E. Rovio & L. Syrjälä (toim.). 2007. Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura. s. 114 – 130.

Heino, T. 2006. Tiedon tuottamisen tilat läheisneuvonpitoprojektissa. Teoksessa R. Seppänen – Järvelä & V. Karjalainen (toim.). Kehittämistyön risteysksiä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino oy. s. 167 – 194.

Helkama, K. 2015. Johdatus sosiaalipsykologiaan (10. uud. p.). Helsinki: Edita

Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkijana kentällä. Teoksessa H. L.T. Heikkinen & E. Rovio & L. Syrjälä (toim.). 2007. Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura. s. 94 – 113.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus -moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsinki: Unigrafia.

Isopahkala-Bouret, U. 2008. Asiantuntijuus kokemuksena. Aikuiskasvatus 28(2008): 2, s. 85 – 93.

Johnson, D. W. & Johnson, R. T. 1987. Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning (2. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Jäppinen, A. 2012. Onnistu yhdessä!: Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Jyväskylä.

Kauppila, R.A. 2006. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Juva: PS-kustannus.

Kemmis, S., McTagger & Nixon, R. 2014. The action research planner: Doing critical participatory action research. Singapore: Springer.

- Kemmis, S. & Wilkinson, M. 1998. Participatory action research and the study of practice. Teoksessa B. Atweh, S. Kemmis & P. Weeks. 1998. Action research in practice: Partnerships for social justice in education. London: Routledge. s. 21 – 36.
- Kirjonen, J. 2007. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.). 2007. Kehittämistyön risteyskysymyksiä: Helsinki: Stakes. s. 117-133.
- Koivunen, N. 2005. Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? Hallinnon tutkimus 24 (2005): 3, 4. artikkeli. Tampere : Hallinnon tutkimuksen seura.
- Kolb, D. A. 1984. Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Koskimies, M., Pyhäjoki, J. & Arnkil, T. 2012. Hyvien käytäntöjen opas. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Opas 24/2012. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Lahtinen, P., Männistö, L. & Raivio, M. 2017. Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. Työpaperi 7/2017. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Laine, N. & Salonen, M. 2014. Ratkaise työpaikan ristiriidat. Tampere : Taurus Media.
- Laitinen, M. 2008. Organisatorisen muutosnarratiivin tuottaminen kertovan muutosselonteon menetelmän avulla. Teoksessa R. Kaasila, R. Rajala & K.E. Nurmi. 2008. Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä. s. 172-190.
- Laitinen, M. 1999. Kertovan muutosselonteon menetelmä. Aikuiskasvatus 19 (3), s. 204 - 212.
- Lehtinen, E. & Palonen, T. 2011. Asiantuntijaosaamisen luonne ja osaamisen tunnistamisen haasteet. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 13(4). OKKA-säätiö. s. 24 – 42.
- Lehtonen, P. 2007. Tapaus- ja toimintatutkimuksen yhdistäminen. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Leinonen, M. & Heiskanen, T. 2011. Työkonferenssin soveltaminen sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi. Teoksessa A. Eteläpelto, T. Heiskanen & K. Collin. 2011. Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Helsinki: Kansanvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. s. 248 – 275.
- Lewin, K. 1948. Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics. New York: Harper.
- McNiff, J. 2013. Action research: Principles and practice (3rd ed.). Abingdon: Routledge.
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus: Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedon rakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa J. Parviainen (toim.). 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. s. 155 – 187.

Payne, G. & Payne, J. 2004. Questionnaires. Teoksessa G. Payne & J. Payne. 2004. Key concepts in social research. London: SAGE Publications Ltd. s. 187-190

Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Gaudeamus. 1999.

Sarala, U. & Sarala, A. 2003. Oppiva organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen 8.painos. Helsingin yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Somekh, B. 2006. Action research: A methodology for change and development. Maidenhead: Open University Press.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Trapp, H. 2013. Tiivistelmä ja johtopäätökset. Teoksessa A. Rouhelo & H. Trapp (toim.). 2013. Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea. s.

Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikka. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.). 2010. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro Oy. s. 79-95.

Tynjälä, P. 2008. Työelämän asiantuntijuus ja korkeakoulupedagogiikka. Aikuiskasvatus 28 (2), s. 124-127.

Tynjälä, P. 2005. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.). 2005. Oppiminen ja asiantuntijuus: Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Porvoo: WSOY. s. 160-179.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen (2. uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Wenger, E. 1998. Communities of practice: Learning, meaning, and identity. Cambridge: Cambridge University Press.

Sähköiset lähteet

Eduskunta 2014a. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaalihuollon ammattihenkilöistä ja Sosiaali- ja terveystieteiden lupa- ja valvontavirastosta annetun lain muuttamisesta 354/2014. Saatavissa [wwwmuodossa: < https://www.eduskunta.fi/FI/Vaski/sivut/trip.aspx?triptype=ValtiopaivaAsiat&docid=he+354/2014 > .](https://www.eduskunta.fi/FI/Vaski/sivut/trip.aspx?triptype=ValtiopaivaAsiat&docid=he+354/2014) (Viitattu 3.4.2018)

Eduskunta 2014b. Hallituksen esitys eduskunnalle sosiaalihuoltolaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi 164/2014. Saatavissa wwwmuodossa: < <https://www.eduskunta.fi/FI/Vaski/sivut/trip.aspx?triptype=ValtiopaivaAsiat&docid=he+164/2014> >. (Viitattu 3.4.2018)

Eduskunta 2006. Hallituksen esitys eduskunnalle lastensuojelulaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi 252/2006. Saatavissa wwwmuodossa: < <https://www.eduskunta.fi/FI/Vaski/sivut/trip.aspx?triptype=ValtiopaivaAsiat&docid=he+252/2006> >. (Viitattu 24.4.2018)

Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Saatavissa wwwmuodossa: < <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22480/9789513937621.pdf?sequence=1> >. (Viitattu 15.4.2018)

Kosonen, P.A. 2005. Sosiaalialan ja hoitotyön asiantuntijuuden kehityshehdot ja opiskelijavalinta. Jyväskylän yliopisto, psykologian ja sosiaalisen tutkimuksen tutkimuskeskus 271. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa wwwmuodossa: < URL: <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2256-1> >. (Viitattu 4.11.2017)

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417. Saatavissa wwwmuodossa: < URL: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417> >. (Viitattu 3.4.2018)

Mäntylä, R. 2002. Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. Tampereen yliopisto. Saatavissa wwwmuodossa: < URL: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67243/951-44-5459-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y> >. (Viitattu 27.3.2018)

Nummenmaa, A. 2011. Moniammatillinen ohjaus jaettuna osaamisena. Tampere University Press. Saatavissa wwwmuodossa: < URL: https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66173/moniammatillinen_ohjaus_2011.pdf?sequence=1 >. (Viitattu 19.10.2017)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. < URL: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> >. (Viitattu 27.9.2017)

Seikkula, J. & Arnkil, T. 2009. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus. Saatavissa wwwmuodossa: < URL: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201205084999> >. (Viitattu 5.11.2017)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2006. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa wwwmuodossa: < URL: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/74904> >. (Viitattu 28.4.2018)

Varto, J., Laadullisen tutkimuksen metodologia. 2005. Saatavissa wwwmuodossa: < URL: http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf >. (Viitattu 26.2.2018)

LIITTEET

Liite 1(4)

INFOKIRJE

Minna Nurminen
Tampereen yliopisto
Kasvatustieteen tiedekunta
Sähköposti nurminen.minna.k@student.uta.fi

Hei,

Olen tekemässä kasvatustieteen maisteriopintoihini liittyen tutkimusta monitoimijaisen ja kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymisestä ja hyödyntämisestä uudessa tiimirakenteessa. Tarkoituksenani on tutkia, kuinka uudenlainen tiimirakenne tukee lastensuojelun ammattilaisen monitoimijaisen ja kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymistä lastensuojelun avohuollon asiakasprosessissa. Tutkimuksen kohteena ovat asiantuntijuuden kehittämistä tukevat tekijät ja mahdolliset haittaavat tekijät, miten asiantuntijuus lisääntyy prosessin aikana. Tavoitteena on siis selvittää, kuinka uudessa tiimirakenteessa voidaan hyödyntää kaikkien asiantuntijuutta ja osaamista yhteisen tiedon muodostamiseksi asiakasprosessissa. Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista ja siihen osallistumisen voi keskeyttää prosessin aikana ilmoittamalla siitä tutkijalle.

Tutkimusmenetelmänä aineiston keräämisessä on kommunikatiivinen toimintatutkimus, joka korostaa vuorovaikutusta ja kaikkien osallistujien tasavertaista osallistumista demokraattiseen dialogiseen keskusteluun muutoksen aikaan saamiseksi. Kyseessä on tutkimus, jonka aineisto muodostuu osana lastensuojelun ja tehostetun perhetyön tiimirakenteen kehittämisprosessia ja sen kerääminen tehdään kyselylomakkeella, joka tehdään prosessin alussa ja lopussa. Toinen aineiston keruumenetelmä on havainnointi, jossa havainnoidaan dialogin toteutumista ryhmätyöskentelyissä työpajoissa, joihin osallistun. Lisäksi tutkijana kirjoitan tutkimuspäiväkirjaa työpajoista sekä esimiestiimien tapaamisista. Aineistoa kerätään neljässä työpajasta ja neljästä esimiestiimistä eikä se edellytä osallistujilta erillistä ajankäyttöä.

Aineisto kerätään nimettömänä ilman erillisiä henkilötietoja, koska tutkimuksessa ei tutkita yksittäisiä työntekijöitä vaan koko tiimin toimintaa. Tämän vuoksi havainnointipäiväkirjassa työntekijät mainitaan muodossa osallistuja1, osallistuja2 jne. Ainoa tieto, joka yksilöi työntekijöitä on ammattiryhmä eli kuuluuko osallistuja esimiehiin, sosiaalityöhön vain tehostettuun perhetyöhön.

Myös tutkimusraportissa tietoja käsitellään anonyymisti niin, ettei osallistujat yksilöinä ole tunnistettavissa.

Kaikkea kerättyä aineistoa hyödynnetään tutkimuksellisesti vain kerran eli se tuhotaan aineiston analysoinnin jälkeen. Työpajoissa tuotettua materiaalia kuitenkin hyödynnetään kehittämisprosessin eteenpäin viemiseksi sekä alueellisesti että koko kaupungintasolla, jolloin aineistoa käyttävät muutkin kuin tutkija. Kyselyllä saadut tiedot tallennetaan sähköiseen muotoon tilastollisesti käsiteltäväksi aineistoksi. Aineiston analysointimenetelmä on kvantitatiivinen sisällönanalyysi.

Kysymykset

Tausta										
Työskentelen	1. Sosiaali-työssä	2. Tehostetussa perhetyössä		3. Esimiehenä						
Olen työskennellyt nykyisessä tehtävässä	alle 5 kk	6 – 12 kk	13-24 kk	yli 24 kk						
Arvioi osaamistasi nykyisessä työssäsi seuraavalla asteikolla	Noviisi/ aloittelija	Edistynyt aloittelija	Osaaja/Pätevä	Taitaja/taitava			Asiantuntija			
Koen, että voin nykyisessä tehtävässäni hyödyntää omaa osaamistani/asiantuntijuutta	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Hyvin/huonosti	Melko huonosti			Erittäin huonosti			
Missä tilanteissa koet erityisen hyvin voivasi hyödyntää osaamistasi/asiantuntijuuttasi. Valitse kolme keskeisintä	Asiakastyössä asiakkaan kanssa	Neuvotteluissa sosiaalityöntekijän/ perhetyöntekijän kanssa	Asiakasneuvotteluissa, joissa asiakas mukana	Tiimipalaverissa	Isommissa verkostopalaverissa	Asiakasprosessien kehittämisessä		Yhteistyön kehittämisessä	Muu, missä?	
Mikä mahdollistaa osaamisesi/asiantuntijuutesi hyödyntämisen. Valitse kolme keskeisintä	Tulen kuuluksi	Minun mielipidettäni kysytään ja se otetaan huomioon	Minulla on mahdollisuus osallistua neuvotteluihin	Koen olevani tasavertainen	Asioista keskustellaan kanssani	Otan itse puheen- vuoroja esim. neuvotteluissa	Tuon esille oman osaamiseni ja mielipiteeni	Tarjoan apuani/osaamiseni muille	Raken- teet, esim. ti- lat, sään- nölliset tapaami- set	Muu, mikä?
Missä tilanteissa koet ettet pysty hyödyntämään osaamistasi/asiantuntijuuttasi. Valitse kolme keskeisintä	Asiakastyössä asiakkaan kanssa	Neuvotteluissa sosiaalityöntekijän/ perhetyöntekijän kanssa	Asiakasneuvotteluissa, joissa asiakas mukana	Tiimipalaverissa	Isommissa verkostopalaverissa	Asiakasprosessien kehittämisessä		Yhteistyön kehittämisessä	Muu, missä?	
Mikä estää osaamisesi /asiantuntijuutesi hyödyntämisen. Valitse kolme keskeisintä	Minua ei kuunnella	Minun mielipidettä ei kysytä eikä oteta huomioon	Minulla ei ole mahdollisuutta osallistua neuvotteluihin	En koe olevani tasavertainen	Asioista ei keskustella kanssani	Minulta ei pyydetä apua		Rakenteet, esim. tilat, säännölliset tapaamiset	En saa tilaa/ puheen- vuoroja keskusteluissa	Muu, mikä?

Missä tilanteissa hyödyn- nät muiden osaamista/ asiantuntijuutta. Valitse kolme keskeisintä	Asiakastyössä asiakkaan kanssa	Neuvotteluissa sosiaalityönteki- jän/ perhetyönteki- kijän kanssa	Asiakasneuvotte- luissa, joissa asia- kas mukana	Tiimipalavereissa	Isommissa verkostopala- vereissa	Asiakasprosessien ke- hittämisessä	Yhteistyön kehittämi- sessä	Muu, missä?	
Miten mahdollistan muille heidän osaami- sensa/ asiantuntijuutensa hyödyntämisen. Valitse kolme keskeisintä	Kuuntelen toisia	Kysyn heidän mielipidettään	Kutsun neuvotte- luun kaikki, joita asia koskee	Pitäydyn ollennai- sessa, jotta muille- kin jää aikaa	Varmistan, että kaikki saavat pu- heenvuoron	Uskallan pyytää apua	Selvitän mui- den osaami- sen	Teen tarken- tavia kysy- myksiä	Muu, miten?
Miten kehittäisit oman osaamisesi/asiantuntijuutesi hyödyntämistä nykyisessä työssä?									
Miten kehittäisit muiden osaamisen/asiantuntijuuden hyödyntämistä nykyisessä työssä?									

Teemat	Osallistujat											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Puheenvuorot												
Mielipidettä kysyttiin												
Kysyi muiden mielipidettä												
Otti itse puheenvuoroja												
Pysyi olennaisessa												
Kuuntelee muita												
Liittyi muiden ajatuksiin												
Osallistui aktiivisesti keskusteluun												
Oli passiivinen, ei osallistunut												
Tyrmäsi toisten ajatukset												
Puhui toisten päälle												
Teki tarkentavia kysymyksiä												
Otti puheenjohtajan roolin												
Keskinäinen kilpailu												

Tiimirakenteen ja kehittämisen työpajaproessin arviointikysely

Tiimirakenteen kehittämisessä lähdettiin liikkeelle toukokuussa 2017, jolloin koko henkilöstöllä kommentoitiin esillä olleita kahta ehdotusta yhteiseksi tiimimalliksi. Lisäksi oli mahdollista muotoilla myös kahdesta ehdotuksesta poikkeava tiimimalli. Ryhmissä ja yhteisessä keskustelussa annettujen kommenttien perusteella esimiestiimillä muokattiin yhteinen malli, jonka suunnittelua ja käyttöönottoa varten sovittiin syksyille 2017 kaikille alueille työpajojen sarja, koska toiveena oli, että kehittämiseen pääsisi mukaan kaikki joita tuleva muutos koskettaa.

Tällä kyselyllä kerätään palautetta niin työpajatyöskentelystä kuin tiimirakenteen toimivuudesta. Kyselyn tuloksista tehdään yhteenveto tammikuun 2018 aikana ja se on pohjana tiimirakenteen jatkokehittämiselle. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia ja vastaukset annetaan nimettömänä.

Taustakysymykset

1. Työskentelen
 - a) Etelässä
 - b) Idässä
 - c) Lännessä
2. Työkokemus vuosina nykyisestä työtehtävästä

Kehittämistyöpajojen arviointi

Yhteinen prosessi vaatii aikaa ja kohtaamisia, joiden kautta syntyy uusia kontakteja, joiden kautta on mahdollisuus tutustua toisiin. Kehittämistyöpajojen tarkoituksena oli tarjota aika ja paikka yhteisen tiimirakenteen toiminnan suunnitteluun ja yhteiseen kehittämiseen.

3. Kehittämistyöpajoja oli yhteensä neljä. Osallistuin niistä
 - a) neljään
 - b) kolmeen
 - c) kahteen
 - d) yhteen
 - e) en yhteenkään
4. Arvioi seuraavia asioita asteikolla Täysin samaa mieltä, Jokseenkin samaa mieltä, Kyllä/Ei, Jokseenkin erimieltä tai Täysin erimieltä. Halutessasi voit perustella vastauksesi
 - Työpajoja oli riittävästi
 - Työpajojen ajankohta oli oikea
 - Työpajojen tiheys (noin kolmen viikon välein) oli sopiva
 - Työpajaan/kerta varattu aika oli liian lyhyt
 - Työpajat tukivat yhteisen tiimin kehittämisprosessia
 - Oma sitoutumiseni työpajatyöskentelyyn ja kehittämiseen oli vahvaa
 - Kaikki tiimiläiset sitoutuivat työpajoihin ja yhteiseen kehittämiseen
 - Työpajoissa oli helppo ottaa asioita esille
 - Työpajoissa kuunneltiin minua
5. Työpajoissa käsitellyt aiheet olivat oleellisia yhteisen tiimin aloittamisen kannalta
 - a) Kyllä, b) Ei, Halutessasi voit perustella vastauksesi

6. Työpajoissa käsitellyt aiheet olivat oikea-aikaisia yhteisen tiimin aloittamisen kannalta
a) Kyllä, b) Ei, Halutessasi voit perustella vastauksesi
7. Saavutettiinko työpajojen myötä koko tiimille riittävän hyvä yhteinen ymmärrys yhteisessä tiimissä toimimisesta?
a) Kyllä, b) Ei, Halutessasi voit perustella vastauksesi
8. Muuta palautetta työpajatyöskentelystä

Tiimirakenteen arviointi

9. Arvioi seuraavia asioita asteikolla Täysin samaa mieltä, Jokseenkin samaa mieltä, Kyllä/Ei, Jokseenkin erimieltä tai Täysin erimieltä. Halutessasi voit perustella vastauksesi.
- Uusi tiimirakenne on toimiva
 - Yhteinen tiimi parantaa asiakasprosessia
 - Päällekkäisen työn määrä ei ole vähentynyt
 - Saan nykyisin enemmän tukea työkavereilta
 - Yhteisessä tiimissä voin aikaisempaa paremmin hyödyntää omaa osaamistani
 - Tiimissä toimiminen ei ole lisännyt omaa osaamistani
10. Uudessa tiimissä toimiminen on tuonut konkreettisia muutoksia omaan työhöni
a) Kyllä
b) Ei
Mitkä asiat ovat tähän vaikuttaneet?
11. Mitä hyvää ja toimivaa on uudessa tiimirakenteessa?
12. Mitä kehitettävää ja muutettavaa on uudessa tiimirakenteessa? Mitä ajattelet itse voivasi tehdä näiden asioiden toteutumiseksi?
13. Yhteisen tiimirakenteen kehittämisen prosessi
a) on vasta alkumetreillä
b) on päässyt hyvään vauhtiin
c) on loppusuoralla

Mitkä ovat seuraavat asiat, joita tulee lähteä kehittämään tiimirakenteen toimivuuden näkökulmasta?

14. Muuta palautetta tiimirakenteesta

Tiimikokouksen arviointi

15. Yhteisiä tiimikokouksia on ollut
a) alle 10
b) 11 – 15
c) 16 tai enemmän
16. Arvioi seuraavia asioita asteikolla Täysin samaa mieltä, Jokseenkin samaa mieltä, Kyllä/Ei, Jokseenkin erimieltä tai Täysin erimieltä. Halutessasi voit perustella vastauksesi.
- Tiimikokouksella on selvä rakenne
 - Minulle on epäselvää mitä asioita tiimikokouksessa käsitellään

- Tiimikokous on ajallisesti liian lyhyt
- Kaikille on tilaa/mahdollisuus puhua tiimikokouksessa
- Tiimikokoukset tukevat työskentelyäni
- Tiimikokoukset kuormittavat liikaa

17. Mitä hyvää tiimikokouksessa on?

18. Mitä kehitettävää tiimikokouksessa on? Mitä ajattelet itse voivasi tehdä näiden kehittämisasioiden toteutumiseksi?

19. Muuta palautetta tiimikokouksesta